

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



PEDRO RAFAEL GOMES DE FRIAS

ASPIRANTE A OFICIAL DE POLÍCIA

Trabalho de Projecto de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXV Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Gestão de Recursos Humanos:

Satisfação dos Agentes face aos Comandantes
de Esquadra

Orientadora:

Professora Auxiliar Agregada Doutora Paula Espírito Santo

Lisboa, 24 de Abril de 2013





Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Autor: Pedro Rafael Gomes de Frias

Título da Obra: Gestão de Recursos Humanos – Satisfação dos Agentes
face aos Comandantes de Esquadra

Orientadora: Professora Auxiliar com Agregação Doutora Paula Espírito
Santo

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 24 de Abril de 2013



Agradecimentos

A etapa que agora concluo, espelhada nesta dissertação, para além de todo o esforço e dedicação pessoal, é resultado de um apoio incansável por parte de um conjunto de pessoas, o qual não poderia passar em vão.

Antes de mais queria agradecer, como não poderia deixar de ser, à minha Orientadora, Professora Auxiliar com Agregação Doutora Paula Espírito Santo. A forma como escrevo orientadora, a iniciar com letra maiúscula, é propositado pois trata-se de uma pessoa que deve ser vista como exemplo para qualquer profissional, seja qual for a sua profissão. A dedicação, a disponibilidade, a compreensão e a amizade foram para mim um sustento enorme, do qual já mais esquecerei. Por tudo isto e muito mais, Muito Obrigado.

Ao ISCPSI por todos os ensinamentos, que contribuíram para a minha formação enquanto futuro profissional da Polícia de Segurança Pública e como pessoa. Quero estender este agradecimento a todos os oficiais que fui encontrando ao longo dos estágios. Um agradecimento especial ao Intendente Rui Conde, Subintendente Pinho, Subintendente Carocha, Subcomissário José Monteiro e Subcomissário Ponciano que pelo seu profissionalismo, apoio e conhecimentos que me transmitiram constituem para mim um exemplo do que é ser um Oficial de Polícia.

Ao Sr. Superintendente Pedro Clemente pela sua fundamental contribuição no enriquecimento deste trabalho. Aos agentes que colaboram nos nossos questionários, o meu muito obrigado.

Ao Professor José Fernandes pela disponibilidade e atenção que demonstrou.

O meu muito obrigado aos dois cursos por onde passei, o XXIV e o XXV. Ao XXIV por todos os momentos que passei com eles do primeiro ao terceiro ano, ao espírito de curso que tive oportunidade de presenciar e que levo comigo. Ao XXV pela forma como me acolheram e o apoio que me deram nestes três anos, fazendo-me sempre sentir como membro do curso. Aqui gostava de fazer um agradecimento especial ao Hugo Gonçalves, Luís Freitas, ao Ricardo Borges, ao Flávio Borges, Márcio Romana e João Prisciliano. O meu sincero agradecimento também para o Rocha e para a Mariana por todo o apoio.

Por último e tão ou mais importante, aos meus pais, António Rafael e Ana Maria, à minha irmã Ana Filipa por toda a compreensão, paciência, força, educação e apoio que me deram ao longo de todos estes anos, principalmente nos momentos mais difíceis que tive que atravessar. À minha namorada que me ajudou em todo este caminho, o qual sem ela teria sido muito difícil. A estas quatro pessoas o meu eterno obrigado.

Resumo

O desempenho de qualquer organização reflecte a contribuição dada pelas pessoas que a constituem, sendo que acrescenta o autor que esta contribuição resulta da gestão dessas mesmas pessoas e do investimento que é feito no seu desenvolvimento (Gomes, 2008). Perante isto podemos afirmar que numa organização encontramos vários elementos que se afirmam como determinantes para a concretização dos objectivos traçados. No entanto existe um que se assume mais importante que todos os outros: as pessoas. Sendo a Polícia de Segurança Pública constituída por cerca de 23000 elementos (à data actual), esta importância do factor humano é evidente.

A satisfação e motivação de todas estas pessoas torna-se primordial para a materialização de uma missão institucional definida. Na concepção de Marques (2009) esta satisfação no trabalho é fruto da percepção que cada indivíduo tem do universo organizacional.

Os objectivos deste estudo são avaliar o grau de satisfação dos agentes, os quais têm atribuído a árdua tarefa executiva, de carácter operacional. Para esta avaliação recorreremos a aplicação de questionários e entrevistas, com o objectivo de revelar não só o nível de satisfação destes elementos, como também clarificar os comportamentos adoptados pelos comandantes de esquadra, em matéria de gestão de pessoas.

A nível metodológico, os resultados atingidos decorreram directamente da aplicação do questionário baseado no modelo de “Escala de avaliação do estilo *gerencial*” (Melo, 2004). Estes resultados foram consolidados através do aprofundamento qualitativo baseado na técnica de entrevista, entroncado a montante na discussão teórica e conceptual mantida, e na sua análise crítica subsequente. Como resultados esperados salienta-se a percepção do nível de satisfação dos agentes face ao seu comandante de esquadra. Para além deste resultado procurámos ainda trabalhar o desenho do perfil comportamental de cada comandante.

Palavras-chave: satisfação, gestão de recursos humanos, liderança, comportamentos, comandante de esquadra e agentes.

Abstract

The performance of any organization reflects the contribution made by the people who constitute it. Moreover, the author states that this has resulted in the management of those same people and the investment made in their development (Gomes,2008). Given this fact, we can say that in an organization we find several elements that are determinant in the achievement of their objectives, however there is one that is more important than the others: the people. Being Polícia de Segurança Pública composed by 23000 elements (up to this date / until present), this importance of the human factor is evident. Satisfaction and motivation of all these people becomes paramount for the realization of a defined institutional mission. In Marques's (2009) conception, job satisfaction is the result of the perception that each individual has of the organizational universe.

The objective of this study is to evaluate/ assess the degree of satisfaction of Agents, which have been assigned the arduous executive task of operational character. For this evaluation, we resorted to the use of questionnaires and interviews, with the aim of revealing not only the level of satisfaction of these elements, as well as/ but also clarifying the behaviors adopted by Police Station Commanders in the field of people management.

Methodologically, these results derived directly from the questionnaire based on the model presented by Melo (2004), entitled “Escala de avaliação do estilo *gerencial*” (“Evaluation scale for management style”). These results were consolidated by qualitative analysis, based on the interview technique, rooted in theoretical discussion and conceptually maintained, and its subsequent critical analysis.

As expected results we would like to highlight the perceived level of satisfaction of Agents regarding their Police Station Commander. Beyond this result, we also tried to work the design of the behavioral profile of each commander.

Key words: satisfaction, human resource management, leadership, behavior, police station commander and agents.

Índice

LISTA DE FIGURAS.....	VIII
-----------------------	------

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS.....	IX
----------------------------------	----

INTRODUÇÃO.....	1
-----------------	---

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

1.1. Conceptualização de Motivação	4
1.1.1. Teorias de Conteúdo	8
1.1.2. Teorias do Processo	14
1.2. Satisfação Profissional	18
1.2.1. Abordagens da Satisfação Profissional	22
1.2.2. Formas de satisfação.....	24
1.2.3. Determinantes e consequências da satisfação profissional.....	25

CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

2.1. Gestão de Recursos Humanos <i>versus</i> Gestão de Pessoas	28
2.1.1. Teoria Clássica da Administração de Fayol (1925).....	28
2.1.2. Teoria da burocracia – Max Weber (1944)	31
2.1.3. Teoria da organização científica do trabalho – Frederick W. Taylor (1965)	32
2.1.4. Actualidade da Gestão de Recursos Humanos	33
2.2. Gestão e Liderança.....	34
2.2.1. Comportamentos dos Líderes	37
2.3. Organização	41
2.3.1. Conceito de Polícia.....	41
2.3.2. Polícia de Segurança Pública.....	43
2.3.3. Organização da Polícia Segurança Pública	44
2.3.4. Hierarquia da Polícia Segurança Pública.....	45

CAPÍTULO 3 - SATISFAÇÃO DOS AGENTES EM RELAÇÃO AO COMANDANTE DE ESQUADRA

3.1. Metodologia	46
------------------------	----

3.1.1.	Objectivos de estudo e hipóteses	46
3.1.2.	Tipos de estudo e instrumentos de recolha de dados.....	47
3.1.3.	Considerações éticas e procedimentos	48
3.1.4.	População e amostra	49
3.2.	Análise de Resultados	50
3.2.1.	Factor Relacionamento	50
3.2.2.	Factor Situacional	52
3.2.3.	Factor Tarefa.....	53
3.2.4.	Grelha de Gestão	54
3.2.5.	Satisfação com o Comandante de Esquadra	55
3.2.6.	Hipóteses	56
3.3.	Síntese de Resultados.....	59
CONCLUSÃO		61
BIBLIOGRAFIA.....		64
ANEXOS		71
Anexo 1.	Questionário.....	72
Anexo 2.	Guião de entrevista	75
Anexo 3.	Entrevista ao Director do ISCPSI	76
Anexo 4.	Efectivo da 3. ^a Divisão (por esquadra)	80
Anexo 5.	Comportamento do comandante de esquadra (por esquadra).....	81
Anexo 6.	Caracterização da amostra	84

Lista de figuras

Figura 1 – Ciclo Motivacional.....	7
Figura 2 – Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	9
Figura 3 – Modelo de expectativas.....	17
Figura 4 – Valores / comportamento	18
Figura 5 – Relação entre necessidades e recompensas.....	24
Figura 6 – Tipologia sobre os estudos de liderança	38
Figura 7 – Grelha de Gestão de Blake e Mouton	40

Lista de quadros e gráficos

Quadro 1 - Características de líder e de gestor.....	37
Quadro 2 - Factor relacionamento.....	51
Quadro 3 - Factor situacional	53
Quadro 4 - Factor tarefa	54
Quadro 5 - Satisfação com o comandante de esquadra.....	56
Quadro 6 - Influência da satisfação no desempenho dos agentes	59
Quadro 7 - Efectivo da esquadra.....	80
Quadro 8 - Comportamento orientado para o relacionamento (por esquadra).....	81
Quadro 9 - Comportamento orientado para a situação (por esquadra)	82
Quadro 10 - Comportamento orientado para a tarefa (por esquadra)	83
Quadro 11 - Satisfação por esquadra	86
Gráfico 1 - Caracterização da amostra (por esquadra)	50
Gráfico 2 - Grelha de gestão de Blake e Mouton	55
Gráfico 3 - Factor relacionamento/ grau de satisfação	56
Gráfico 4 - Participação dos agentes/ grau de satisfação.....	57
Gráfico 5 - Confiança nos agentes/ grau de satisfação	58
Gráfico 6 – Orientação do comportamento	83
Gráfico 7 - População e amostra estudada.....	84
Gráfico 8 - Idade.....	84
Gráfico 9 - Género	84
Gráfico 10 – Anos na Polícia de Segurança Pública	85

Introdução

Ao longo dos últimos anos o país tem atravessado uma das fases mais difíceis, em termos financeiros, da sua história. Apesar das dificuldades apenas se terem sentido a partir de 2008, Paul Krugman¹ afirma que esta crise começou bem antes de 2008, como escreveu no seu *blog*.

Visto o país estar a viver um período de recessão económica, as medidas de austeridade são constantes e afectam todos os trabalhadores, incluindo, o efectivo da Polícia de Segurança Pública (PSP). Como resultado desta austeridade temos a insatisfação de parte portugueses que nutrem a vontade de expressar esse sentimento publicamente, como no caso das manifestações (por exemplo aquelas convocadas pelos movimentos *Geração à Rasca*, de 12 de Março de 2011 e *Que se lixe a Troika*, de 15 de Setembro de 2012), com uma base organizativa assente nas redes sociais. Aqui a PSP, mais concretamente o seu efectivo operacional terá a árdua tarefa de conseguir separar o seu papel de cidadão português, insatisfeito eventualmente com o momento difícil que o país atravessa, do cumprimento da sua missão, perante as atitudes e comportamentos violentos das pessoas durante as manifestações.

Para que um comandante possa exigir, neste tipo de situações, um maior empenho e melhor desempenho dos seus Homens terá que forçosamente arranjar mecanismos de motivação. Isto porque, será certamente difícil para qualquer gestor de recursos humanos lidar com pessoas que à insatisfação natural da crise que o país atravessa, juntam a desmotivação que resulta do seu trabalho.

Para além de todos estes factores temos ainda as capacidades que qualquer instituição/ organização requer tais como “executar o seu trabalho, relacionar-se com os colegas e superiores, (...) focalizar metas e resultados a alcançar e, sobretudo, seguir as regras da organização e aculturar-se nela” (Chiavenato, 2004:348). Tal situação significa que qualquer membro de uma organização, seja ela pública ou privada, está frequentemente sujeito a uma carga de adaptação e integração. Todas as organizações são diferentes, pois cada uma tem o seu estilo próprio. No caso da PSP podemos mesmo encontrar realidades diferentes de Comando para Comando, devido às características do meio envolvente. Tal como refere o Sr. Director do ISCPSI², no caso da PSP, as circunstâncias variam muito de acordo com as áreas circundantes, afirmando ser diferente as dificuldades sentidas, por

¹ Antigo consultor do Banco Central Europeu e Nobel da Economia em 2008.

² Entrevista no dia 16 de Abril de 2013 ao Sr. Director do ISCPSI, Superintendente Pedro Clemente.

exemplo, numa esquadra da zona de Lisboa quando comparada como uma esquadra do interior do país.

Esta pluralidade de características muito variadas torna qualquer organização complexa. No entanto, segundo Rocha Machado (2006), é possível encontrar quatro elementos comuns a qualquer organização:

- Recursos humanos (pessoas);
- Recursos não humanos (equipamentos, materiais, recursos financeiros, entre outros);
- Actividades que lhe estão cometidas face aos objectivos prosseguidos;
- Administração a quem compete o planeamento do trabalho, a organização e o controlo de resultados.

Na realização desta dissertação foi nossa intenção apenas nos cingirmos aos recursos humanos, visto serem o elemento fundamental de qualquer organização. Como refere Rocha Machado (2006)

“São elas [as pessoas] que criam e definem os objectivos da organização. São as responsáveis pelas inovações e realizações pelas quais as organizações são reconhecidas e desejadas”. O mesmo autor acrescenta que “às pessoas se deve a génese das organizações, a sua boa ou má gestão e o seu sucesso ou fracasso”.

Outro conceito importante a ter em conta é o de gestão de recursos humanos. Este conceito baseia-se no “facto de que o desempenho das Organizações depende da contribuição das pessoas que as compõem, da maneira como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento” (Gomes, 2008). Reportando este conceito para PSP, podemos afirmar que é aos comandantes de esquadra que cabe este papel mais directo de Gestão de Recursos Humanos.

Como gestores de recursos humanos, os comandantes de esquadra devem ver o seu papel associado ao incentivo que é dado aos Homens que comandam, com o objectivo de obter o máximo de aproveitamento de cada indivíduo, para que assim sejam atingidos os objectivos da instituição que representam.

Nos dias de hoje uma organização/ instituição já não poderá ser vista como um mero instrumento destinado à produção de bens ou serviços. Deve sim haver a preocupação com o ambiente que é proporcionado às pessoas que nela trabalham, pois estas pessoas passam a maior parte do tempo do seu dia no seu local de trabalho e esta gestão das pessoas tem grande influência no seu comportamento (Rocha Machado, 2006).

No que concerne à metodologia, o nosso trabalho iniciou-se com a pesquisa bibliográfica inicial, sucessivamente aprofundada, permitindo assim confrontar os conceitos dos vários autores que se dedicam a esta área. Numa fase mais avançada do nosso trabalho recorreremos a outras duas técnicas, a entrevista e o questionário. Para o nosso trabalho recorreremos à entrevista estruturada, permitindo assim uma maior uniformidade no tipo de informação recolhida, como uma categorização prévia das respostas. De acordo com Morgan (1988) a entrevista não é mais que uma conversa intencional entre duas pessoas, cabendo a uma delas o encaminhamento dessa mesma entrevista, tendo como principal objectivo obter informações da outra pessoa.

Utilizámos ainda uma técnica quantitativa, o inquérito, de forma a termos acesso a informação de um grande número de inquiridos, de modo representativo. Esta técnica teve como objecto de estudo e aplicação a 3.ª Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa. Para Parasuraman (1991), os inquéritos são sobretudo um conjunto de questões estruturadas de forma a gerar a informação necessária para atingir os objectivos do nosso estudo.

Com este estudo procurámos apurar o grau de satisfação dos Agentes face ao Comandante de Esquadra, em matéria de gestão de pessoas. Este retorno é de extrema importância pois permitiu-nos ter a consciência se estamos a ir de encontro ou não com as boas práticas de uma boa Gestão de Recursos Humanos. Com as técnicas aplicadas nesta investigação foi-nos possível constatar até que ponto esta satisfação dos agentes tem influência no seu desempenho.

Tendo o desejo de clarificar todos estes aspectos que gravitam em torno do exposto foi necessário definir um conjunto de objectivos que nos serviram de suporte para a realização do trabalho, são eles:

1. Avaliar o nível de satisfação dos agentes em relação aos seus comandantes directos (comandantes de esquadra);
2. Apurar as razões dessa satisfação;
3. Perceber até que ponto essa satisfação interfere no desempenho dos agentes;
4. Entender qual seria o perfil ideal de comandante, no ponto de vista dos agentes.

Capítulo 1 - Enquadramento conceptual de Motivação e Satisfação

1.1. Conceptualização de Motivação

Um dos conceitos que tem vindo a merecer cada vez mais importância por parte das empresas é o de motivação. Esta preocupação resulta do facto do factor humano ser essencial para o desenvolvimento da empresa, visto que sem este factor os demais recursos tornam-se ineficazes, pois não têm quem os domine.

Para que possamos perceber melhor o seu conceito devemos ter em conta a origem da palavra motivação. Etimologicamente a palavra motivação deriva da expressão *movere*, que significa mover. Ao dividirmos esta palavra, em Motiv Acção, obtemos duas palavras Motivo e Acção. Com este facto podemos deduzir que a motivação é uma inclinação para a acção e que tem origem num motivo/necessidade.

O conceito de motivação abrange um campo teórico tão amplo que percorre transversalmente um número vasto de correntes psicológicas e para o qual é dirigida a atenção da psicologia da personalidade, da psicologia social, da psicologia clínica e da psicologia organizacional (Neves, 2002:11). A motivação pode ser vista como uma força interna que desponta e sustenta as acções mais importantes de cada indivíduo, o que faz dela uma experiência interna que não deve ser analisada individualmente (Vernon, 1973:11).

De acordo com Chiavenato (2004) a motivação

“é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo”.

Sendo assim podemos concluir que a motivação é específica à situação e não ao ser humano.

Visto estarmos-nos a referir a múltiplos comportamentos de indivíduos e os resultados que daí se obtém, não se pode afirmar que a motivação seja uma variável directamente observável. Esta ideia é partilhada por Júnior e Oliveira (2009), ao defenderem que a motivação é um processo meramente interior e psicológico, acrescentando que “representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo” (Júnior e Oliveira, 2009:4).

Para Maximiano (1995) a palavra motivação é multifacetada, sendo utilizada em diferentes contextos. O autor acredita que se trata de um conceito que poderá estar ligado às mais diferentes actividades, como estudar, viajar, entre outras. Podemos assim afirmar que a motivação indica um conjunto de causas ou motivos que levam determinado indivíduo a ter determinado comportamento. Como referido anteriormente, e recorrendo mais uma vez à semântica da palavra, a motivação é aquilo que incita as pessoas para uma acção.

Conforme Robbins (2002), nas organizações a motivação é vista como o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado objectivo. Para que sejam obtidos resultados favoráveis para a organização, é necessário que estejam presentes os três factores anteriormente referidos: intensidade, direcção e persistência. Neste ponto de vista, o conceito intensidade refere-se ao esforço despendido por cada indivíduo. Esta intensidade torna-se inútil se não for conduzida numa determinada direcção que traga resultados favoráveis para a organização. A motivação tem ainda uma dimensão de persistência, que diz respeito ao tempo que cada indivíduo consegue manter o seu esforço.

Uma vez que estamos a tratar de impulsos que resultam em comportamentos individuais relacionados com as necessidades e desejos, estes variam de pessoa para pessoa, determinando assim uma significativa diferença do comportamento individual. Podemos afirmar que estes impulsos/estímulos podem ser internos e/ou externos (Rocha Machado, 2003).

Ryan e Deci (2000) entendem que os impulsos internos são aqueles que orientam o comportamento do indivíduo para a satisfação de necessidades psicológicas inatas, ou simplesmente pelo prazer de realizar determinada tarefa. Podemos deduzir destas motivações intrínsecas que não existe para elas uma recompensa aparente. Em contexto profissional este tipo de motivações está associado à realização pessoal, reconhecimento e possibilidades de progressão.

Quanto aos impulsos externos são aqueles que resultam num comportamento que satisfaça as necessidades de forma indirecta, como por exemplo recompensas monetárias ou materiais (Osterloh, 2002). Em relação a este tipo de impulso podemos afirmar que nem sempre um indivíduo que se propõe atingir determinado objectivo, se sente motivado. Esta afirmação justifica-se com o facto dos indivíduos nestes casos estarem a ser movidos por um aspecto que lhe é externo, logo, por vezes, pode acontecer adoptarem determinado comportamento para evitar, por exemplo, uma punição.

Kanter (2000) questiona até que ponto as recompensas são um factor motivador. Esta questão é levantada uma vez que o indivíduo motivado que trabalha com dedicação e persistência, provavelmente, não será recompensado, caso essa dedicação e esse esforço não sejam no sentido dos objectivos da organização, ou, por outro lado, não traga nada de benéfico.

Conforme refere Bergamini (1997) a motivação com base nas recompensas pode-se tornar um condicionamento. De forma a fundamentar esta posição, vejamos o exemplo de um trabalhador que consegue atingir os objectivos e a consequente recompensa definida pela organização. Ao chegar a esta fase, este trabalhador, caso não lhe seja apresentada outra recompensa, tem tendência a abrandar o seu ritmo de trabalho necessitando de novos estímulos para voltar ao normal. Bergamini (1997) refere ainda que não é possível motivar as pessoas, mas sim estimulá-las. Isto porque a motivação é uma força presente no interior de cada indivíduo, logo se se descobrisse a fórmula perfeita de como motivar alguém, tornar-se-ia num grande poder. Esta fórmula permitiria controlar o comportamento das pessoas, sem que estas pessoas se apercebessem desse controle.

A alternativa apresentada por Bergamini (1997) é criar um ambiente no local de trabalho que estimule a acção. Desta forma, a tarefa da administração não seria a de motivar mas sim induzir comportamentos positivos aos seus trabalhadores. Este comportamento positivo relaciona os factores de satisfação e a necessidade.

Existem autores como Teresa Daniel (2005) que afirmam que os indivíduos para serem motivados de forma intrínseca, extrínseca ou ambas, em contexto profissional, têm que ser considerados os seguintes factores:

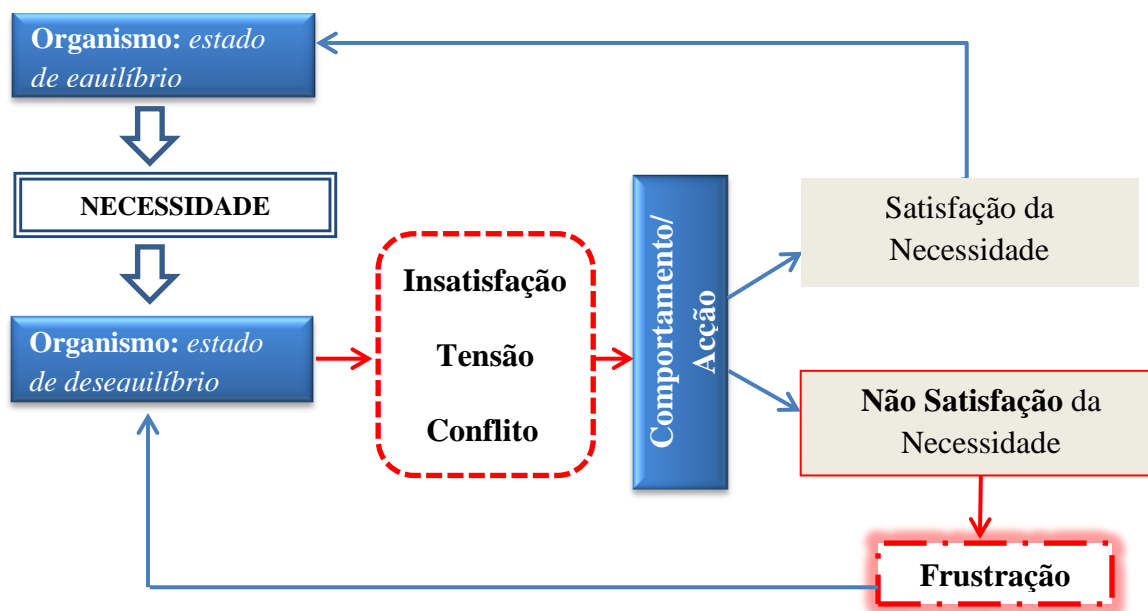
1. As características individuais, como por exemplo, personalidade, valores, atitudes e necessidades;
2. A natureza do trabalho;
3. A natureza da organização, que diz respeito à estrutura, cultura e sistema de controlo de gestão de recursos humanos da organização.

Perante o exposto nesta secção levanta-se a questão direccionada à gestão das organizações, qual a fórmula mais adequada que garanta um nível de motivação elevado, para que com isso possa haver uma conjugação perfeita entre os objectivos da organização e os objectivos pessoais dos funcionários que a constituem. Segundo Bergamini (1997) no início do século XX o desafio das organizações era encontrar a maneira de motivar as pessoas. Esta preocupação muda de sentido quando as organizações começam a perceber

que cada indivíduo já traz dentro de si as suas próprias motivações. O que interessa agora é adoptar recursos organizacionais capazes de manter esses níveis motivacionais altos. Podemos assim afirmar que há uma mudança de paradigma, a motivação deixa de ser vista como algo que ocorre de fora para dentro, mas de dentro para fora.

O seguinte esquema procura representar a explicação defendida por Chiavenato (1987:416) relativamente ao ciclo motivacional:

Figura 1 – Ciclo Motivacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1987:416)

Neste esquema temos presente um novo conceito, a frustração que resulta da não satisfação de uma necessidade devido à existência de um obstáculo de uma qualquer natureza (Rocha Machado, 2003). Quando um indivíduo pretende atingir determinado objectivo e por qualquer razão não o consegue fazer, passa para o estado de frustração. Este estado depende de diversos factores, tal como, a personalidade, a idade, natureza da necessidade e tipo de obstáculo.

Assim como acontece nas organizações empresariais, no caso da PSP deve ter sempre em conta a motivação dos seus agentes. Esta atenção para com o conjunto de necessidades que cada agente tem, deve ser exercida, não só pelos superiores que com eles lidam diariamente, mas também por toda a hierarquia. Esta tarefa não se prevê fácil, pois mesmo que seja proporcionado um trabalho motivador aos agentes, este não tem o mesmo nível de influência para todos.

1.1.1. Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo têm como principal pressuposto os indivíduos como portadores de necessidades internas que vão impulsionar um comportamento de forma a satisfazer essas mesmas necessidades. Após a necessidade em questão ser satisfeita, deixa de haver tensão, conflito ou desequilíbrio, logo deixa também de induzir a uma acção comportamental.

Como foi referido na secção referente à motivação, quando foi apresentado ciclo motivacional segundo Chiavenato (1987), a não satisfação de uma necessidade dá lugar à frustração. Tal situação verifica-se quando apesar de todo o esforço do indivíduo, não é alcançado o resultado pretendido. No entanto, a não satisfação de uma necessidade pode dar origem a outro conceito, a compensação (Ferreira et al 2011). Os autores entendem que para além da frustração pode-se dar a compensação. Esta ocorre quando é satisfeita uma outra necessidade, sendo que essa satisfação apenas reduz a tensão criada pela não satisfação da necessidade inicial.

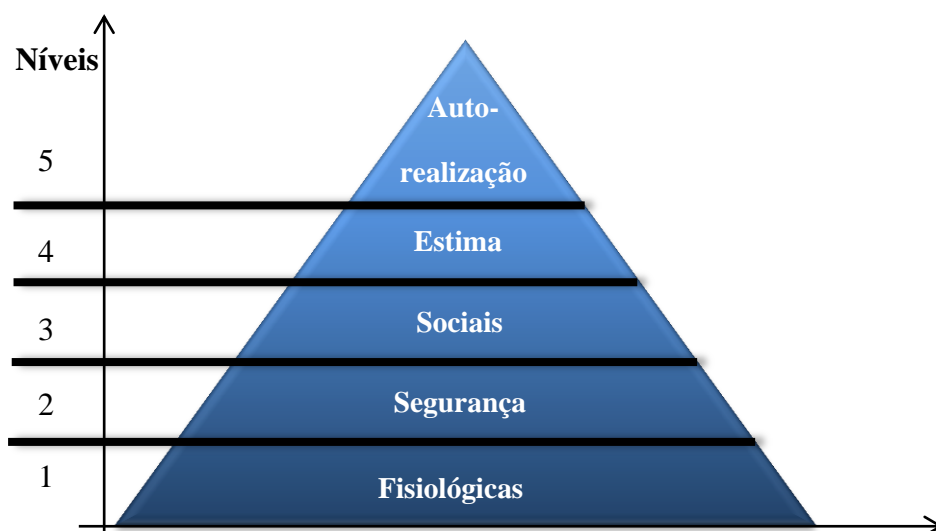
No nosso entender a compensação é algo que surge após a frustração, contrapondo a opinião de Ferreira et al (2011), logo não devem ser colocadas ao mesmo nível. Perante a não satisfação de uma necessidade estará sempre presente no indivíduo determinado grau de frustração, que poderá dar lugar ou não à compensação.

Perante toda esta problemática várias são as teorias que tentam de alguma forma responder a questões como: quais as necessidades das pessoas? O que as leva a agir? Seguidamente apresentamos algumas dessas teorias.

a. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Branco (2012:23) “as teorias de conteúdo focalizam-se na descoberta das necessidades internas do indivíduo, procurando hierarquizá-las”, desta forma a teoria apresentada por Maslow apresenta um conjunto hierarquizado de cinco necessidades, percorrendo as necessidades mais básicas, como as fisiológicas, até chegar às mais complexas, como as de auto-realização. Maslow pretende explicar a razão pela qual as pessoas são motivadas a determinadas acções por necessidades específicas. Para melhor compreender a hierarquia das necessidades, Maslow elaborou uma figura dividida em cinco partes, que procura representar a ordem pela qual um indivíduo satisfaz as suas necessidades.

Figura 2 – Hierarquia de Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1987:418)

Nesta hierarquia, simbolizada numa pirâmide, Maslow entende que os dois primeiros níveis constituem as denominadas necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), sendo que as restantes são consideradas as necessidades secundárias. De acordo com o autor as necessidades fisiológicas, consideradas as necessidades instintivas do Homem, como por exemplo, a fome e a sede, devem ser satisfeitas antes de qualquer outra, daí estarem na base da pirâmide. Só após estas necessidades estarem satisfeitas é que um indivíduo passa a ter necessidades de segurança. Neste nível da hierarquia o indivíduo procura saciar estas necessidades através da busca de protecção contra ameaças e privações. A procura de uma religião, de uma crença encaixa também nas necessidades de segurança.

Após estes dois primeiros níveis considerados, como referido anteriormente, por necessidades primárias, surgem as necessidades secundárias sendo o primeiro nível o das necessidades sociais. As necessidades presentes neste nível estão relacionadas com o convívio social, tal como, a aceitação, a amizade, o afecto e o amor. Para Maslow o ser humano tem a necessidade de ser amado e querido pelos outros.

Seguidamente surgem as necessidades de estima, que dizem respeito ao desenvolvimento do sentimento de autoconfiança e do sentimento de utilidade perante os outros. A não satisfação desta necessidade, de acordo com Chiavenato (1987), causa frustração gerando sentimentos de inferioridade e impotência. Por fim, no topo da hierarquia temos as necessidades de auto-realização, onde o indivíduo tende a explorar as suas potencialidades, procurando o crescimento e realização pessoal.

Para Maslow as necessidades acima referidas quando não são satisfeitas motivam o comportamento humano, tendo as necessidades primárias prioridade sob as restantes. Perante este pensamento, podemos concluir que sem as necessidades fisiológicas satisfeitas, as necessidades de estima não despertam a atenção do indivíduo. Por outro lado, podemos afirmar que logo que estejam satisfeitas as necessidades de um determinado nível, automaticamente, surgem as necessidades do nível superior, sendo que as do nível anterior deixam de ser motivadoras.

Esta teoria da hierarquia das necessidades de Maslow sustenta-se em quatro pontos:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora;
- Várias pessoas afectam uma pessoa ao mesmo tempo;
- As primeiras necessidades a ser satisfeitas são as que encontram na base da hierarquia de Maslow;
- À medida que se avança nos níveis da pirâmide, o número de formas de satisfazer as necessidades também aumenta.

Sobre este tema, Rocha Machado (2003), refere as necessidades primárias, também denominadas por necessidades básicas, como o verdadeiro impulsor do comportamento humano. Quanto às restantes necessidades o autor, não retirando total importância às mesmas, refere-as como não sendo “necessárias no estrito sentido do termo” (Rocha Machado, 2003:134).

Da teoria apresentada por Maslow devemos depreender que os motivos de natureza social e de realização interferem directamente no desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho. Outra questão a realçar é o facto de estar expresso nesta teoria que o nível a que corresponde determinada necessidade, varia de situação para situação, originando assim diferentes desempenhos por parte de cada indivíduo.

b. Teoria ERC de Alderfer

A Teoria ERC desenvolvida por Clayton Alderfer Paul (1972) tem como base a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, apresentada anteriormente. O autor concorda que a motivação de um indivíduo pode ser representada numa hierarquia de necessidades, no entanto apresenta pontos que se afastam daqueles que são apresentados por Maslow.

A principal diferença da teoria agora apresentada em relação à de Maslow prende-se com a forma como são categorizadas as necessidades. Na concepção de Alderfer (1972) as

peessoas oscilavam dentro da hierarquia das necessidades, colocando de parte a ideia de Maslow, que entendia que se tratava de uma subida progressiva.

O autor nesta teoria agrupa os níveis apresentados na hierarquia das necessidades em três grupos, existência, relacionamento e crescimento. Sendo assim, as necessidades situadas nos primeiros níveis da hierarquia, que designámos por primárias, encontram-se agora na categoria das Necessidades Existenciais. De acordo com a teoria de Maslow, após as necessidades primárias surgem as necessidades sociais e as de estima, que para Alderfer (1972) estão classificadas como Necessidades de Relacionamento.

Neste ponto é importante referir a particularidade de Alderfer (1972) ter dividido as necessidades de estima em dois grupos, a estima de terceiros e a auto-estima. Ao patamar das necessidades de relacionamento diz respeito as necessidades de estima de terceiros, ou seja, a necessidade de relacionamentos interpessoais. Por fim, temos as Necessidades de Crescimento, onde estão reunidas as necessidades de auto-estima e as de auto-realização referidas por Maslow, ou seja, a necessidade de criar, dar sugestões e desenvolver o próprio potencial.

Nesta teoria apresentada por Alderfer (1972) há que ter em conta que a hierarquia não é tão rígida quando comparada com a teoria apresentada na secção anterior, bem como a transferência de um nível para o outro não ocorre apenas quando está satisfeito o nível anterior. O autor propõe uma teoria de regressão, ou seja, quando as necessidades de uma categoria não são satisfeitas, as pessoas intensificam os esforços investidos nas necessidades da categoria anterior. Por exemplo, quando as pessoas não conseguem satisfazer as necessidades presentes na categoria crescimento, investem mais esforço na categoria relacionamento.

Em suma, a concepção de Alderfer (1972) defende que a satisfação das necessidades é simultânea e não sequencial, ou seja, mais que uma necessidade podem funcionar ao mesmo tempo. Tanto a teoria de Maslow como a de Alderfer (1972) baseiam-se na evolução e crescimento do ser humano, sendo que a primeira é mais metódica e rígida, e a segunda é mais flexível e simultânea.

c. Teoria dos motivos de McClelland

A teoria apresentada por McClelland (1961) exhibe um conjunto de motivos que justificam o comportamento humano, realização, afiliação e poder. O autor considera que os indivíduos procuram acções desafiadoras que lhes proporcionem um grau moderado de

responsabilidade e de riscos. O facto de um indivíduo se sentir identificado com o trabalho, e lhe ser dada alguma autonomia, tem grande influência na sua motivação. Esta premissa aumenta a responsabilidade sentida, pois essa pessoa sente que o seu esforço e decisões vão ter influência no desempenho da organização.

O primeiro motivo desta teoria, a realização, define-se como um desejo de alcançar o sucesso sendo bem sucedido nas tarefas mais complexas. Os detentores desta necessidade ou motivo, por vezes, entendem como um grande estímulo o facto de lhes ser confiada certas responsabilidades com vista a encontrarem soluções para problemas da organização. Para o autor estes indivíduos traçam objectivos exigentes assumindo os riscos que esta posição acarreta. Outra característica deste motivo diz respeito à importância dada pelos indivíduos ao *feedback* relacionado com o esforço dedicado em determinada tarefa. Os indivíduos com esta necessidade mostram maior interesse por tarefas desafiantes e competitivas, em detrimento de tarefas de rotina e pouco competitivas (Ferreira et al 2011).

Outro motivo presente nesta teoria é o da afiliação que representa o desejo de se relacionar com os outros, estabelecendo amizades e aceitação, evitando o conflito. Caracterizando-se também por uma necessidade social baseia-se no companheirismo e apoio para desenvolver relacionamentos com as pessoas com quem trabalham. Perante esta necessidade, os indivíduos sentem maior apreço por cargos que exigem um elevado grau de interacção com outras pessoas da organização. Segundo Ferreira et al (2011) esta necessidade é responsável pelo facto dos indivíduos preferirem tarefas mais cooperantes e relacionamentos com um alto nível de mútua compreensão.

O autor apresenta ainda um último motivo, o poder que consiste no desejo de influenciar ou controlar os outros. Os indivíduos com esta necessidade procuram exercer dentro da organização posições de liderança, dando maior importância ao estatuto e ao prestígio. Como acontece com o motivo de realização, este também está associado a actividades competitivas, no entanto o motivo do poder tem em vista alcançar e manter posições que proporcione o prestígio e a reputação referida anteriormente.

d. Teoria bi-factorial de Herzberg

Ainda dentro do grupo das teorias de conteúdo temos a Teoria Bi-factorial apresentada por Herzberg em 1966. Segundo Bilhim (2008) esta teoria conseguiu consolidar a distinção entre aspectos directamente relacionados com a função que cada indivíduo desempenha,

denominados por factores intrínsecos, e os aspectos relacionados com o contexto organizacional, denominados por factores extrínsecos.

Tal como a teoria de Alderfer, a bi-factorial também se baseia na teoria de Maslow, procurando justificar as discrepâncias encontradas nos resultados de pesquisas alusivas à satisfação no trabalho. Como refere Bilhim (2008), para Herzberg os factores relacionados à tarefa dizem respeito à satisfação e os factores referentes ao contexto profissional estão associados à insatisfação. Neste ponto, a Teoria Bi-factorial afasta-se da concepção de Maslow, que entende que as necessidades são sempre internas.

Segundo Herzberg a motivação depende do trabalho e não dos incentivos que se possam auferir, e nem todas as necessidades contribuem para essa motivação, pois algumas apenas evitam a não-satisfação. Desta forma, o autor classifica motivação em duas categorias:

- Factores Motivacionais: dizem respeito aos factores intrínsecos, associados a sentimentos positivos. Estes factores estão sob o controlo do indivíduo, uma vez que, segundo Gouveia e Baptista (2007), dizem respeito ao seu desempenho. Branco (2012) apresenta estes factores como determinantes para o surgimento da motivação estando associados “ao conteúdo do trabalho, à responsabilidade pela execução do próprio trabalho, à realização pessoal e reconhecimento pelo sucesso do trabalho e à possibilidade de crescimento proveniente do término do trabalho com sucesso” (Branco, 2012:26), sendo que a carência destes factores não dão lugar a insatisfação ou motivação. Como exemplo destes factores temos: o trabalho desafiante, os sentimentos de realização, as responsabilidades, o crescimento, o avanço, o gosto pelo trabalho e o reconhecimento salarial;
- Factores Higiénicos: são os factores extrínsecos e previnem a insatisfação, dizendo respeito ao ambiente que rodeia os indivíduos, abarcando as condições a que estes estão sujeitos no desempenho das suas tarefas. Como exemplo destes factores temos as condições de trabalho, o descanso, as saídas, o vestuário, os pagamentos e benefícios e as facilidades no transporte. Apesar do reconhecimento salarial ser considerado um factor motivador, Herzberg considera o salário um factor de higiene, pois é externo às funções desempenhadas.

A exposição teórica acima relatada considera que a motivação passa por tornar as tarefas mais desafiadoras e gratificantes. Para Herzberg o aumento do desenvolvimento

profissional contribuiu não só para a experiência das pessoas como para o seu amadurecimento.

1.1.2. Teorias do Processo

As Teorias do Processo estão orientadas para processos cognitivos que influenciam o comportamento humano, ou seja, tentam perceber os processos de pensamento que estão na base da escolha de determinada acção, quando está perante uma necessidade. Estas teorias procuram responder à questão: como se desenrola o comportamento motivado? A motivação é entendida como um processo de tomada de decisão, resultado da conjugação das percepções, dos objectivos, das expectativas e das metas pessoais.

Na análise destas teorias temos sempre que ter em conta a diferença existente no que concerne ao que motiva as pessoas, visto que estas motivações sofrem constantes alterações ao longo do tempo. Os actos de cada indivíduo como resultado das motivações são também eles diferentes. Segundo Ferreira et al (2011:301)

“as pessoas nem sempre agem coerentemente com as suas necessidades, e as reacções à satisfação ou não satisfação de uma necessidade variam de pessoa para pessoa e dentro da mesma pessoa, conforme o tempo”.

Estas diferenças entre as necessidades sentidas pelas pessoas têm merecido especial atenção por parte das organizações, no entanto torna-se crucial considerar que se trata apenas de uma parte do processo. Por este motivo as teorias do processo estão orientadas para como se expressam essas necessidades no comportamento humano. Para isso é tida em conta a diversidade de escolhas, os factores situacionais e a natureza da informação.

Desta forma, seguidamente faremos uma análise a três das teorias do processo, a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria da fixação de objectivos.

a. Teoria da equidade

A teoria da equidade de John Adams (1965) baseia-se na comparação feita pelos indivíduos acerca do próprio desempenho, dos benefícios que esse desempenho poderá trazer e os benefícios conseguidos pelos outros em situações idênticas. Podemos assim afirmar que o esforço dos indivíduos é em função do resultado da comparação com os outros.

Geralmente a palavra equidade é considerada como um sinónimo de igualdade, o que nem sempre está correcto. Do ponto de vista de uma organização, podemos afirmar que está presente o termo igualdade, quando os indivíduos que desempenham as mesmas tarefas são recompensados da mesma forma. Por outro lado, estamos perante equidade quando os indivíduos são recompensados tendo em conta o mérito.

Para Adams (1965), das comparações feitas pelos indivíduos podem resultar três situações:

- Verificar que existe equidade – quando o esforço despendido e o resultado obtido são iguais ao esforço e resultado dos outros;
- Os resultados de um indivíduo são inferiores aos dos outros – esta situação acontece quando apesar dos recursos e tarefas realizadas pelos indivíduos em questão serem iguais, existe uma percepção de iniquidade por defeito;
- Os resultados de um indivíduo são superiores aos dos outros – à semelhança da situação anterior, todos os recursos e tarefas realizadas são iguais, no entanto aqui desponta a percepção de iniquidade por excesso.

Quando estamos perante iniquidade gera-se nos indivíduos um sentimento de tensão, para o qual adoptam uma das seguintes reacções. A primeira reacção considerada por Adams (1965) baseia-se na modificação da dedicação na realização das tarefas, por exemplo, diminuição do esforço despendido. Por outro lado poderá ser verificada uma reacção díspar da anterior baseada no aumento do esforço, procurando mais recompensas. As outras reacções possíveis de serem verificadas são a alteração das auto e hétero percepções (o que cada indivíduo pensa em relação a si próprio e em relação aos outros), modificar parâmetros que são comparados. Como reacção mais extrema mas que também deve ser considerada é o abandono do local de trabalho.

Estas reacções verificam-se essencialmente quando estamos perante iniquidade por defeito, visto o impacto provocado pela iniquidade por excesso não ser significativo (Ferreira et al 2011). Os autores consideram que mesmo que a iniquidade por excesso tenha algum efeito na motivação é meramente temporário, pois as pessoas são mais tolerantes neste sentido.

b. Teoria da expectativa

Esta teoria sustenta a ideia que o comportamento é resultado de uma escolha, baseada numa probabilidade de expectativa de sucesso. Ou seja, cada indivíduo decide o esforço que deve empenhar na realização das tarefas, de forma a obter as recompensas que deseja.

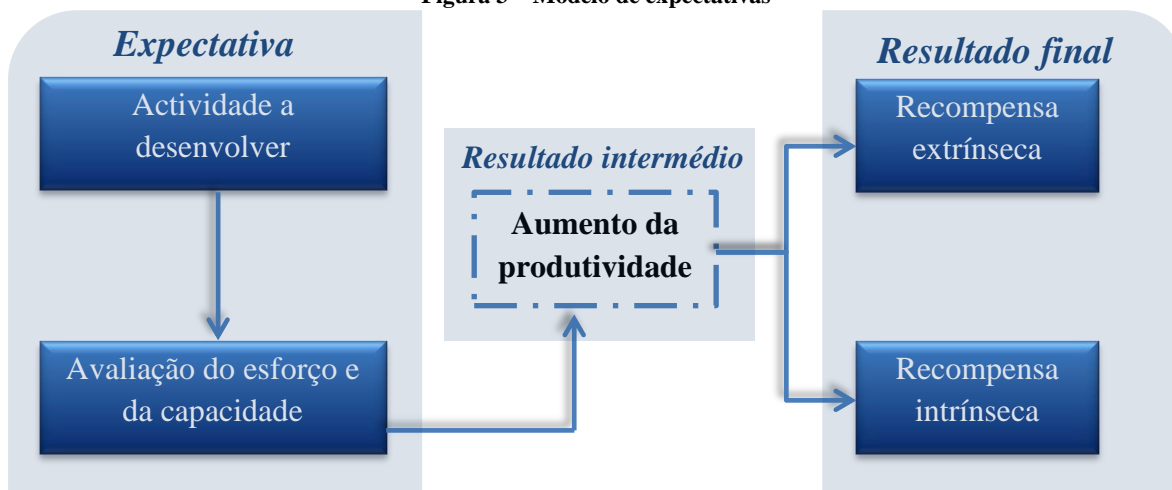
A teoria da expectativa foi desenvolvida por dois autores em momentos diferentes, Vroom (1964) e Lawler (1986). Os autores apresentam assim uma teoria cognitiva que tem cinco pilares responsáveis pelo desempenho do indivíduo.

O primeiro pilar desta teoria são os resultados harmonizados pela organização produto do trabalho desenvolvido. Estes resultados podem ser positivos, quando se traduzem em promoções, bom relacionamento, recompensas monetárias, entre outros; ou negativos quando dão lugar a fadiga, frustração, ansiedade, entre outros. Seguidamente temos as valências que dizem respeito ao valor dado por cada indivíduo às recompensas que recebe como consequência do seu desempenho. Neste ponto a posição da organização é delicada uma vez que determinada recompensa pode ter interpretações diferentes por parte dos seus colaboradores, sendo importante para uns e não para outros.

Outro conceito considerado como basilar desta teoria é o de instrumentalidade que esclarece como cada indivíduo observa a relação entre o desempenho e o resultado. O autor apresenta ainda o conceito de expectativa, dizendo respeito à antevisão feita por cada indivíduo em relação ao que poderá acontecer se adoptar determinado comportamento. Segundo Ferreira et al (2011) desta avaliação os indivíduos acabam por escolher a alternativa que entendem mais apropriada para os resultados que pretendem alcançar. Por fim, surge o pilar da força que traduz relação entre a quantidade de força e de tensão presentes em cada pessoa. A força basicamente apresentada como o produto dos resultados obtidos na valência, na instrumentalidade e na expectativa, logo nenhum pode ser nulo. A motivação acompanha o aumento da força, ou seja, maior força é igual a maior motivação.

Perante o exposto podemos afirmar que este modelo apresentado por Vroom (1964) considera que os indivíduos perante as alternativas de comportamento a adoptar, fazem a sua escolha baseada nas consequências que podem advir desse mesmo comportamento. Foi então desenvolvido um modelo das expectativas, que transmite a durabilidade e dinâmica do processo, quando se está perante a percepção do indivíduo na construção da motivação (Ferreira et al 2011).

Figura 3 – Modelo de expectativas



Fonte: Adaptado de Carla Rodrigues (2006:12)

Para Vroom um indivíduo tem que sentir que é capaz de atingir os objectivos traçados, caso contrário não se sente motivado. Segundo Carla Rodrigues (2006) a teoria apresentada por Vroom é alvo de críticas daqueles que entendem que a recompensa e o desempenho estão associados.

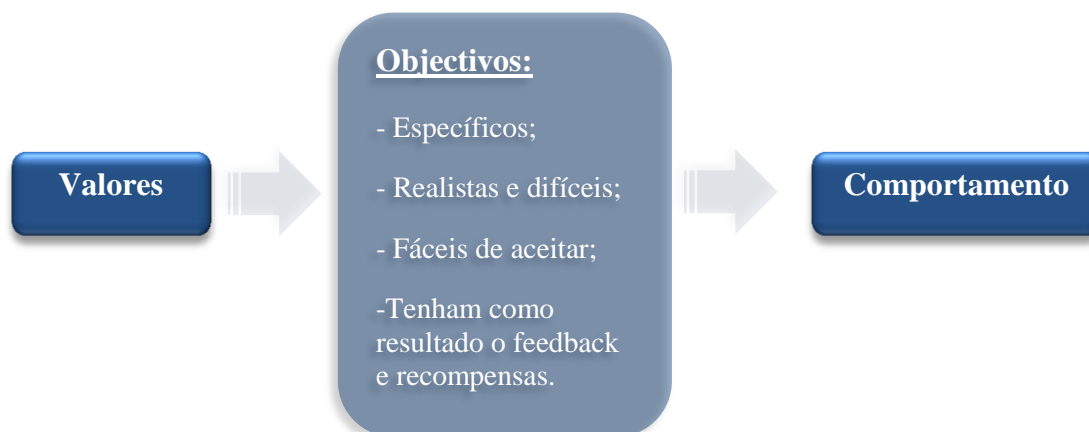
c. Teoria da fixação de objectivos

Segundo Edwin Locke (1990), responsável pelo desenvolvimento desta teoria, o principal factor que contribui para o aumento da motivação de um indivíduo é a fixação de objectivos. Esta teoria afirma que a delineação dos objectivos tem efeitos directos na forma como cada indivíduo se esforça e desempenha as suas funções. O autor conclui também que os objectivos difíceis de alcançar têm efeitos positivos no desempenho dos indivíduos.

Desta forma, podemos afirmar que ao traçar objectivos estes devem ser específicos de forma a serem bem entendidos e aliciantes. Normalmente as organizações traçam objectivos quantitativos. Estes objectivos devem ainda ser difíceis de atingir, mas não impossíveis para que não tenha um efeito sob os indivíduos contrário ao pretendido.

A teoria da fixação de objectivos permite também chegar às razões que levam cada indivíduo a comprometer-se com os objectivos traçados. Nesta teoria o autor entende o comportamento humano como um resultado da conjugação dos valores e metas.

Figura 4 – Valores / comportamento



Fonte: Baseado na teoria da fixação de objectivos de Edwin Locke (1990). Elaboração própria

No esquema acima apresentado surge o conceito de valores, que é importante clarificar. Desta forma, entende-se por valor, a crença em algo importante para o próprio indivíduo, são exemplo disso a dignidade do trabalho. São estes valores que criam nos indivíduos o desejo de se comportar coerentemente.

Outro aspecto que deve ser salientado no que toca às exigências presentes quando se traçam objectivos é a facilidade de serem aceites. Esta exigência é facilitada se a organização envolver os colaboradores no processo de estabelecer objectivos, pois sentem-se comprometidos.

Transpondo para a realidade da PSP o Sr. Director do ISCPSP³ entende que qualquer comandante deve trabalhar essencialmente por objectivos. Esclarecendo que esses objectivos devem estar munidos de um conjunto de características que fazem com que os resultados não sejam imediatamente observáveis. Daí a necessidade de, para além de fixar bem os objectivos, de medi-los e dar tempo suficiente para que sejam alcançados.

1.2. Satisfação Profissional

Os primeiros estudos sobre a satisfação profissional datam dos anos trinta, quando, segundo Bilhim (2002), houve necessidade de aprofundar os conhecimentos acerca dos condicionalismos organizacionais e individuais e até que ponto estes tinham influência nas atitudes e comportamentos dos indivíduos no local de trabalho. Uma das primeiras obras que se debruçavam sobre esta temática foi *Job Satisfaction* de Robert Hoppock, em 1935. Com a valorização crescente do factor humano no contexto organizacional, surge o termo

³ Entrevista no dia 16 de Abril de 2013 ao Sr. Director do ISCPSP, Superintendente Pedro Clemente.

satisfação no trabalho, numa altura em que se transpuseram as preocupações das organizações para as pessoas e seus comportamentos.

Este conceito contrasta com a Teoria Clássica da Gestão, defendida por teóricos como Henry Fayol, que viam a organização como uma máquina. Ou seja, assim como uma máquina pode ser vista como um conjunto de partes independentes, que estão ordenadas e agrupadas de forma lógica, a organização pode ser observada da mesma forma. Perante isto, uma organização, segundo esta teoria, possui departamentos distintos, onde cada indivíduo tem a sua função. Nesta teoria é importante realçar os seguintes princípios que a alicerçam:

- Cada indivíduo recebe ordens de apenas um superior;
- Os superiores têm sob sua supervisão um número de indivíduos adequado, para que valores como a coordenação e comunicação sejam preservados;
- A disciplina a adoptar é definida pela Organização;
- A autoridade está centralizada, mas de forma flexível para aproveitar o máximo das habilidades dos trabalhadores;
- Hierarquia bem definida.

Desta teoria podemos concluir que o seu ideal é orientado para as organizações como sistemas racionais que tentam encontrar sempre a maneira mais eficiente para operar, relegando a componente humana para segundo plano.

Outra grande teoria das organizações foi a defendida por Taylor, criador da Gestão Científica. Para Taylor o sucesso das organizações estava na rotina de trabalho ideal. De forma a encontrar esta optimização estabeleceu os seguintes princípios:

- Planeamento: com este princípio Taylor pretendia que o trabalho fosse planeado e testado de forma a reduzir imprevistos e a racionalizar a sua execução;
- Preparação dos trabalhadores: aqui eram seleccionados os trabalhadores de acordo com as suas aptidões, para que fossem treinados para produzirem melhor e de acordo com o planeado;
- Controle: após orientar os trabalhadores deve haver um controle sob os mesmos de forma a confirmar se o trabalho realizado está de acordo com o planeado;
- Execução: para um trabalho disciplinado é necessário distribuir as tarefas e responsabilidades.

A implementação destes princípios levou a um significativo aumento da produção, trazendo assim vantagens para a organização. Do ponto de vista dos trabalhadores os

resultados não tiveram um impacto tão positivo, isto porque os trabalhadores apenas executavam, trabalhando em “piloto automático”. Com este processo Taylor separou o “cérebro”, os gestores das organizações, das “mãos”, os trabalhadores, simplificando-o de tal forma, que era fácil e pouco dispendioso substituir um trabalhador por um novo.

Com este tipo de pensamento, os trabalhadores viam Taylor como um inimigo, sendo que esta insatisfação não foi benéfica para o sucesso das organizações. Foi então que surgiu a necessidade de avaliar o impacto que tem a satisfação do trabalhador no desempenho das suas funções e no sucesso da empresa.

Desde então o conceito satisfação no trabalho tem sido dos mais estudados por investigadores da área. Para Lima, Vala e Monteiro (1994) este elevado interesse prende-se essencialmente com duas razões:

- Por a satisfação no trabalho ser entendida como consequência directa de aspectos como bem-estar, o respeito e o estado psicológico;
- E pela satisfação no trabalho estar constantemente associada ao desempenho da organização e ao desenvolvimento da produtividade, mesmo não sabendo que nenhuma destas relações (Satisfação – Desempenho e Satisfação – Produtividade) está provada.

De acordo com McGregor (1973) o comportamento do ser humano tem sempre como base a satisfação de necessidades, sendo que estas necessidades surgem ao longo da vida de cada indivíduo e podem ser de vários tipos, complexas e conflitantes. McGregor entende que qualquer comportamento humano resulta de duas grandes forças, sendo que uma surge do interior de cada indivíduo e a outra do meio envolvente.

Segundo Spector (2006) a satisfação no trabalho “é uma variável de atitude que reflecte como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral”(Spector, 2006:284). Ou seja a satisfação no trabalho deriva do grau de realização dos seus valores, necessidades e expectativas profissionais.

Ao longo de décadas que os investigadores têm mostrado interesse em compreender o conceito de satisfação no trabalho. Isto deve-se essencialmente à necessidade de compreender as consequências que podem advir dessa satisfação. “Uma atitude de satisfação do emprego com o desejo de o possuir, a vontade de lutar pelos fins de um grupo, de uma organização” esta foi, para Francés (1984) a primeira definição estruturada do conceito de satisfação que é da autoria de Viteles (1953). Mais tarde, E. Locke apresenta um novo conceito que refere a satisfação como um prazer ou um estado

emocional positivo que resulta da avaliação do trabalho que cada um faz ou da sua experiência.

Ferreira (1996) apresentou um conceito que afirmava que a satisfação era como “...uma resposta emocional e afectiva, gratificante, que resulta da situação de trabalho” (Ferreira, 1996:45). Com esta definição concluímos que “a satisfação no trabalho resulta da percepção que o indivíduo tem da globalidade do meio organizacional que o rodeia, levando-o a ter uma atitude essencialmente afectiva ou avaliativa face a um objecto, ideia, pessoa ou acontecimento específico” (Marques, 2009:66). Ou seja, a satisfação profissional de qualquer indivíduo resulta daquilo que o rodeia conjugado com a sua percepção desse mesmo meio.

Ao esmiuçar todos estes conceitos de satisfação no trabalho deparamo-nos com duas perspectivas diferentes de o conceptualizar, uma que vê a satisfação como uma emoção e outra que vê como uma atitude.

Como seguidores da primeira perspectiva, para além dos autores anteriormente aludidos, temos também Prince e Mueller (1986) que definem satisfação como uma orientação afectiva positiva em relação ao trabalho. Para Newstrom e Davis (1993) a satisfação depende da maneira como cada indivíduo julga o seu trabalho que por conseguinte origina um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis nesse mesmo indivíduo. De forma a abrilhantar este conceito, importa referir a definição defendida por Locke (1976), ainda com base na satisfação como uma emoção. Para este autor a satisfação no trabalho resulta fundamentalmente da avaliação que é feita por cada indivíduo acerca do seu trabalho. A esta avaliação juntam-se as experiências proporcionadas pelo trabalho que se irão traduzir num estado emocional positivo ou de prazer.

Quanto às definições que apresentam o conceito de satisfação de trabalho como uma atitude, temos as defendidas por Fisher (2000), Chiavenato (2004) e Cunha (2007). Nesta perspectiva, estes autores, associam as atitudes às avaliações que são feitas por cada indivíduo, onde estão sempre presentes as componentes afectivas e emocionais. Esta avaliação que cada indivíduo faz em relação ao seu trabalho resulta das experiências vividas.

Destas duas perspectivas devemos distinguir dois conceitos que estão presentes nas duas vertentes abordadas, o afecto e a emoção. No primeiro conceito, entendido por Alcobia (2001) como um fenómeno genérico e pouco específico, compreende as preferências, as avaliações e os estados de humor. Por outro lado, temos as emoções que geralmente são

objectos mais específicos, originando por sua vez avaliações e reacções corporais próprias (Fisher, 2000).

Em síntese, a satisfação profissional tem presente dois aspectos essenciais. O primeiro abarca todos os processos relacionados com as atitudes e as suas componentes cognitivas, afectivas e comportamentais. O segundo aspecto refere-se à identificação de um conjunto de características que estão relacionadas com o trabalho.

Perante estes conceitos aqui apresentados, podemos afirmar que a mentalidade de qualquer organização deve ter sempre presente a importância do factor humano. Nem sempre o factor humano foi visto como a pedra basilar para o sucesso de uma organização, pois torna-se difícil quantificar a influência da qualidade do capital humano no sucesso da organização. No entanto, segundo Lage (2006), é certamente o factor mais diferenciador. Para Locke (1976) a satisfação no trabalho pode gerar consequências quer para o indivíduo quer para a organização, influenciando assim os comportamentos do trabalhador.

Sendo este conceito essencial para o desenvolvimento do nosso trabalho é necessário transpô-lo para a realidade da PSP. Várias são as vezes que estes Homens dão conhecimento da sua satisfação interna ou externamente. Branco (2012) indica a “escassez de recursos humanos, a falta de meios materiais, as questões ligadas à progressão na carreira, as condições de trabalho e a remuneração” como principais causas para a insatisfação do pessoal. Na nossa apreciação, todas estas causas são difíceis de discutir, por isso devemos orientar a nossa atenção para a forma como são geridos estes Homens. Acreditamos que um bom desempenho da gestão de pessoas por parte de um comandante de esquadra terá um papel crucial para o desenvolvimento dos níveis de satisfação.

Apesar de termos apresentado dois conceitos distintos para motivação e satisfação, muitas vezes estes conceitos são referidos como sinónimos. No entanto após uma análise destes conceitos podemos realçar a seguinte diferença, enquanto a motivação é um impulso e esforço para satisfazer uma necessidade, a satisfação é o prazer experimentado quando conseguimos satisfazer essa mesma necessidade.

1.2.1. Abordagens da Satisfação Profissional

Após os conceitos apresentados anteriormente, são agora apresentadas duas abordagens, o modelo das características da função e as abordagens baseadas na discrepância. Estas teorias e modelos auxiliam na explicação deste conceito.

O primeiro modelo que nos cabe analisar é o modelo das características da função, que defende a possibilidade de desenvolver ideais no que diz respeito à organização de trabalho. Estes ideais devem ser traçados consoante a variedade de aptidões requeridas pelo trabalho, a identidade e o sentido das tarefas desenvolvidas pelos colaboradores da organização. Este modelo foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1980) e prevê que os indivíduos que orientam os seus interesses para as tarefas desafiadoras e para o trabalho em geral, transmitem um maior nível de satisfação e motivação quando estão a desenvolver as suas tarefas. Os autores entendem que características como diversidade de aptidões, identidade e significado da tarefa, autonomia na função que desempenham e o *feedback*, influenciam a satisfação e motivação no trabalho. Esta influência é feita a diversos níveis, sendo que a diversidade de aptidões, a identidade e significado da tarefa afectam o significado dado ao trabalho pelo indivíduo. Quanto à autonomia que é concedida no desempenho das funções colabora para o sentimento de responsabilidade que cada indivíduo tem relativamente ao trabalho que executa. Por fim temos o *feedback* cujo seu efeito no estado psicológico dos indivíduos se traduz num aumento de conhecimento dos resultados do trabalho.

De seguida, apresentaremos duas teorias (teoria da adaptação ao trabalho e teoria da discrepância) referentes à satisfação profissional fundamentada nos processos interpessoais, no âmbito das abordagens baseadas na discrepância. Quanto à teoria da adaptação ao trabalho, desenvolvida por Dawis e Lofquist (1984) sustenta-se na relação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. A esta relação, que os autores caracterizam como um processo contínuo e dinâmico, é dado o nome de adaptação ao trabalho. Esta persistente adaptação ao ambiente de trabalho por parte dos indivíduos, pode ser determinada pelo grau de correspondência entre os atributos individuais e as exigências da função. Pode ainda ser determinada pelo contexto do trabalho e as necessidades e valores individuais (Ferreira et al 2011).

Seguindo a linha de pensamento da teoria de Dawis e Lofquist (1984), Ferreira et al (2011) apresentam um conjunto de pressupostos, que indicam que a adaptação ao trabalho é resultado da interacção entre os resultados satisfatórios e a satisfação em relação ao trabalho. Por sua vez os resultados satisfatórios dependem da relação entre as competências e capacidades individuais, e as competências e capacidades necessárias. Quanto à satisfação em relação ao trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e as recompensas fornecidas pela organização. Como temos oportunidade de constatar no esquema apresentado, as duas relações referidas implicam-se uma à outra.

Figura 5 – Relação entre necessidades e recompensas



Fonte: Baseado em Ferreira et al. 2011. Elaboração própria

Esta teoria refere a satisfação profissional como resultado da discrepância entre as necessidades e os valores de cada indivíduo, e o que realmente é exigido. Segundo Ferreira et al (2011) os níveis baixos tanto de satisfação como de resultados satisfatórios podem ter efeitos negativos, como o abandono da organização ou o despedimento, respectivamente.

A outra teoria para a qual esta abordagem direcciona a sua atenção é a teoria da discrepância, desenvolvida por Locke (1984), que apresenta a satisfação no trabalho como resultado da sintonia entre os valores e as necessidades individuais, e as mais-valias adquiridas no desempenho de uma função. O autor apresenta de forma a clarificar o processo de discrepância, três elementos como, a satisfação com as dimensões do trabalho, a descrição das dimensões e a relevância das dimensões. A teoria da discrepância para além de dar relevância às dimensões do trabalho, centra as suas atenções nos processos psicológicos de comparação.

1.2.2. Formas de satisfação

Segundo Bruggemann, Groskurth e Ulich (1975) a satisfação no trabalho pode apresentar seis formas diferentes. A primeira forma, a qual os autores denominam de satisfação no trabalho progressiva, surge quando estamos perante um indivíduo que, para além de estar satisfeito com o seu trabalho, tem a iniciativa de aumentar a sua “fasquia” procurando otimizar o nível de satisfação. Outra forma de satisfação no trabalho é a chamada satisfação estabilizada. À semelhança da forma anterior, a satisfação estabilizada verifica-se quando um indivíduo está satisfeito, no entanto aqui apenas se regista uma procura em manter este estado de satisfação. Seguidamente, é apresentado pelos autores a

satisfação resignada, caracterizada pela existência de insatisfação, ainda que em níveis baixos. Nesta perspectiva o indivíduo procura diminuir os seus níveis de aspirações, adaptando-se às condições de trabalho.

As formas que são referidas posteriormente são caracterizadas pelos baixos, quase nulos, níveis de satisfação. A primeira forma deste conjunto, denominada por insatisfação no trabalho construtiva retracta um indivíduo que apesar de insatisfeito, tolera essa mesma frustração e procura reagir tentando encontrar soluções para os problemas que lhe surgem. De seguida é apresentada a insatisfação no trabalho estável, presente em indivíduos que estão igualmente insatisfeitos, no entanto não se preocupam em encontrar soluções. Por fim, temos a pseudo-satisfação, verificada em indivíduos que têm presente no seu estado de espírito níveis considerados de frustração e insatisfação, não conseguindo solucionar os problemas. Os indivíduos com estas características acabam por encarar a realidade de forma diferente, distorcendo-a.

1.2.3. Determinantes e consequências da satisfação profissional

Após todos os conceitos apresentados anteriormente torna-se crucial indicar os determinantes da existência de satisfação profissional. Desta forma podemos agrupar estas causas em dois grupos, os determinantes situacionais e as variáveis individuais. Temos como determinantes situacionais:

- Características da função;
- Características e constrangimentos organizacionais (o suporte financeiro, os serviços de apoio requeridos, as competências exigidas pela função, entre outros);
- Sistemas de recompensas e salários;

Das variáveis individuais constam:

- Factores demográficos (idade, género, habilitações, tempo de serviço, entre outros);
- Diferenças individuais;
- Conflito trabalho-família (colisão entre as exigências familiares e as que dizem respeito ao trabalho).

Podemos afirmar que toda esta variedade de conceitos, relacionados com a satisfação profissional, tem contribuído para a tentativa de perceber até que ponto a satisfação de cada indivíduo contribui ou não para uma melhoria do seu desempenho nas tarefas que lhes compete executar. Numa análise superficial sobre esta questão, são induzidos a responder afirmativamente, ou seja, que a satisfação dos indivíduos contribui para um melhor

desempenho e maior empenho. No entanto de acordo com Ferreira et al (2011), ainda está para surgir um estudo que comprove efectivamente esta relação entre a satisfação e o desempenho. Foi por esta razão que autores como Spector (2006) preferiu chamar “potenciais efeitos da satisfação no trabalho”, ao invés de consequências da satisfação, visto tratar-se, este último, de uma expressão mais fechada.

Desta forma são apresentados os seguintes potenciais efeitos da satisfação profissional (Ferreira et al 2011):

- Desempenho profissional/ produtividade: Segundo as investigações de Jacobs e Solomon (1997) os indivíduos que, devido ao desempenho das suas tarefas recebem recompensas adequadas, exibem níveis elevados de satisfação;
- Comportamento de cidadania organizacional: Este efeito da satisfação profissional abarca os comportamentos dos indivíduos tendo em vista o apoio dos colegas de trabalho. Este tipo de comportamento, geralmente, é manifestado pelas pessoas que se sentem mais satisfeitas com o trabalho que têm;
- Comportamento de fuga: Sendo um tipo de comportamento relacionado com o absentismo ou com a intenção do indivíduo em mudar de função, trás alguns custos para a organização. Ao ser referido o conceito absentismo é importante referir que existem dois tipos de absentismo, de natureza voluntária e de natureza involuntária. De acordo com Farrel e Stamm (1988) a satisfação profissional e o absentismo não estão relacionados. Por outro lado, o facto de um indivíduo pretender mudar de função, como é característica do comportamento em causa, aumenta os seus níveis de satisfação;
- Burnout: É um potencial efeito da satisfação que resulta de um elevado nível de cansaço emocional, que terá efeitos no desempenho do indivíduo;
- Bem-estar físico e psicológico: A saúde física e psicológica de um indivíduo está fortemente relacionada com a própria satisfação profissional, segundo autores como Spector (2006);
- Satisfação com a vida: Um indivíduo que se sinta bem com a sua vida, a todos os níveis, reflecte esse mesmo sentimento no trabalho, contribuindo assim para o aumento dos níveis da satisfação profissional.

À semelhança de uma qualquer organização, os níveis de satisfação e motivação na PSP são muito importantes. O Sr. Director do ISCPSI⁴ acrescenta que esta importância tem influência na “capacidade produtiva e no resultado do processo produtivo”. A questão que se coloca é: como obter esses níveis de satisfação e motivação? Neste ponto, cabe-nos apresentar alguns conceitos e teorias que nos elucidem a forma como a gestão de recursos humanos e a própria organização se encaixam neste processo de influência.

⁴ Entrevista no dia 16 de Abril de 2013 ao Sr. Director do ISCPSI, Superintendente Pedro Clemente.

Capítulo 2 - Gestão de Pessoas e a Organização

2.1. Gestão de Recursos Humanos *versus* Gestão de Pessoas

Os conceitos de gestão de recursos humanos e gestão de pessoas ajudarão a perceber a sua influência na satisfação e motivação dos agentes. Reiteramos que o factor humano tem assumido ao longo dos tempos cada vez maior importância no contexto de uma organização.

Desta forma, as pessoas, no contexto empresarial, são agora vistas como intervenientes activos do processo produtivo organizacional. Esta nova perspectiva de como olhar para os colaboradores de uma organização, deve-se, principalmente, ao facto destes serem portadores de capacidades exclusivas, as quais não podem ser substituídas. Dentro do rol de capacidades fundamentais à organização, destacamos a criatividade e a essência da dinâmica organizacional. Por todas estas razões, as organizações encaram a valorização do factor humano como um ramo da gestão, o qual tem um forte peso na obtenção de resultados positivos e consequentemente no sucesso das organizações.

Conforme Chiavenato (2004), as pessoas pertencentes a uma qualquer organização devem ser vistas como parceiros. O autor considera que ao ocupar esta posição (parceiros) na organização, abre portas para uma melhor aplicação das suas habilidades e adequação na tomada de decisões. Estas competências contribuem para que o conhecimento assuma um lugar privilegiado, em detrimento dos bens materiais, tornando-se assim numa clara vantagem para a organização.

Para uma melhor compreensão dos conceitos de gestão de recursos humanos e gestão de pessoas, importa fazer uma alusão a algumas abordagens clássicas que sustentam estes mesmos conceitos.

2.1.1. Teoria Clássica da Administração de Fayol (1925)

Em detrimento de uma situação degradada vivida pelas empresas, que resultava em disfunções e obstruções de natureza burocrática, Fayol entende que os gestores das organizações ou instituições devem ser formados nas grandes escolas francesas. Estas escolas apetrechadas de uma capacidade e idoneidade científica fora do comum, permitiam a introdução de uma racionalidade administrativa nessas organizações e instituições que até àquela altura não conheciam.

Porém, Fayol (1925) entendia que apesar de toda a qualidade das escolas francesas era necessário renovar o conteúdo curricular, que se baseava em métodos de incidência

tecnicista e na matemática. Desta forma, para o autor, era imprescindível o desenvolvimento de um conhecimento científico que fosse caracterizado pela interpretação e explicação racional das funções que são fundamentais para o funcionamento de qualquer organização ou instituição, como por exemplo, as finanças, administração, a contabilidade entre outras (Ferreira et al 2011).

Perante esta realidade, Fayol desenvolveu uma análise baseada nas características, nas estruturas e nas funções das organizações. Neste ponto devemos salientar a diferença em relação ao pensamento de Taylor, apresentado anteriormente. Enquanto para Taylor a observação estava direccionada para a análise das tarefas, para Fayol este foco incide nas componentes estruturais e funcionais que servem de base para o funcionamento das organizações.

Outra diferença adjacente às ideias defendidas por Taylor recai na forma como cada um olha para os indivíduos. Para Fayol o indivíduo deve ajustar-se ao superior hierárquico, enquanto Taylor considerava que esse ajuste deveria ser em relação à máquina.

O autor considera necessário instituir princípios de modo a que:

- Caracterize as funções de cada responsável dentro da cadeia hierárquica;
- Defina as relações hierárquicas (cada indivíduo tem apenas um chefe).

No que respeita ao funcionamento interno de qualquer organização, Fayol (1925) entende que devem existir seis unidades estruturais com funções muito específicas, como, a função técnica, comercial, financeira, de segurança, de contabilidade e de administração. Seguindo a linha de pensamento de Fayol (1925) é proposto que as actividades de gestão sejam classificadas de seguinte forma:

- Planeamento (prever e definir planos de acção);
- Organização (estruturar a organização ou instituição);
- Comando (dirigir e orientar o pessoal);
- Coordenação (unir e conciliar os esforços);
- Controlo (verificar se está a ir de encontro com o previsto).

De forma a enriquecer a sua perspectiva em relação á administração, o autor considera que cada administrador, de acordo com as características da organização ou instituição que gere, deve conseguir conciliar e adaptar diversos princípios gerais de administração. Estes princípios que, á luz de Fayol (1925), deveriam ser do conhecimento profundo de qualquer administrador, estão arrolados da seguinte forma:

1. Divisão do trabalho (associada à especialização das tarefas que as pessoas executam);
2. Autoridade-responsabilidade (dar ordens e ter poder de se fazer obedecer);
3. Disciplina (obediência, assiduidade);
4. Unidade de Comando (cada indivíduo recebe ordens de apenas um chefe);
5. Unidade de direcção (um grupo de trabalho com o mesmo objectivo deve ter um só chefe);
6. Subordinação dos interesses individuais em relação aos interesses gerais (os interesses gerais devem estar num patamar superior em relação aos interesses individuais);
7. Remuneração ao pessoal (deve ser directamente proporcional ao esforço de cada um);
8. Centralização (concentração de toda a autoridade no topo hierárquico);
9. Hierarquia (definição dos níveis hierárquicos superiores e inferiores);
10. Ordem (um lugar para cada pessoa e cada pessoa no seu lugar – ordem social);
11. Equidade (aplicação de justiça e possuir algum bom senso);
12. Estabilidade pessoal (só com o tempo um indivíduo aprende bem a realizar determinada tarefa);
13. Iniciativa (conceber planos inovadores e assegurar o seu êxito);
14. União pessoal (espírito de corpo, a união faz a força).

Com a elaboração e aplicação deste conjunto de princípios o autor pretendia acabar com os mecanismos rígidos. Sendo assim, caberia a cada administrador extrair destes princípios os ensinamentos fundamentais para que fosse possível definir um sentido de governação e gestão bem-sucedido.

Sintetizando, os recursos humanos são todo o conjunto de colaboradores de uma organização. Deste modo, a gestão destes recursos diz respeito à função de recrutar, desenvolver, usar e manter esses mesmos colaboradores na organização. O objectivo principal deste tipo de gestão passa por aliar as políticas de recursos humanos com a estratégia definida pela organização. A gestão de recursos humanos pode ser desenvolvida por uma pessoa ou um departamento. Por lado a gestão de pessoas é a actividade desenvolvida por qualquer gestor de uma organização, que tem como finalidade conciliar as necessidades individuais dos colaboradores com as necessidades da organização.

Como referimos, a gestão de pessoas é exercida por determinado gestor de uma organização, que pode assumir um comportamento líder ou um comportamento com características de gestor. De forma a clarificar estes conceitos apresentaremos as diferenças entre gerir e liderar e de que forma podem estes conceitos se conciliar.

2.1.2. Teoria da burocracia – Max Weber (1944)

Com base nos tipos de administração presentes nas diferentes organizações, Max Weber (1944) definiu três tipos de autoridade: racional, tradicional e carismática. A primeira autoridade apresenta-se como uma crença na legalidade das leis, regras e regulamentos definidos nas organizações. Neste tipo de autoridade todos os procedimentos são formalizados, e o não cumprimento destas normas tem como resultado a respectiva sanção devidamente prevista. Quanto à autoridade tradicional, caracteriza-se pela forma pacífica como os colaboradores aceitam como legítimas as ordens dos seus superiores, que têm como base hábitos tradicionais ou factos históricos. Por fim a autoridade carismática está enraizada em organizações que têm como líderes, alguém que mostre possuir um carisma fora do comum e ao mesmo tempo excepcional, levando assim a que qualquer subordinado aceite com agrado a sua autoridade. Para Ferreira et al (2011) o potencial deste tipo de autoridade é demonstrado em situações para as quais é exigido uma certa generosidade, devoção e entusiasmo pessoal.

Destes três tipos de autoridade, Max Weber (1944) refere-se à autoridade racional como aquela que assume maior relevância no contexto organizacional. Esta supremacia deve-se à sua base na racionalidade comportamental assente em normas previamente definidas, que acabam por disciplinar os membros dessas organizações (Ferreira et al 2011). Na linha de pensamento do autor os níveis de eficiência de uma organização esgotam-se ao adoptar-se uma administração do tipo burocrático.

De acordo com Max Weber (1944) o funcionamento das organizações deve ser sustentado por um conjunto bem definido de aspectos estruturais e funcionais, surgindo assim as organizações burocráticas caracterizadas pelas regras. Esta burocracia aduzida por Weber centrada na estrutura das organizações tem como principais características:

- A formalização;
- A divisão do trabalho;
- Hierarquia;
- Impessoalidade;
- Competência técnica;

- Separação entre propriedade e administração; e
- Profissionalização dos trabalhadores.

Na linha de pensamento de Weber (1944) a definição de organização burocrática surge agregada a um conjunto de valores como a precisão, a rapidez, a clareza, e a eficácia, que por sua vez são resultado de uma hierarquia bem definida e da permanente utilização de regulamentos claros. Apesar de Weber (1944) não pretender propagar esta teoria como sendo a melhor, mas sim como a mais adequada para determinadas situações (Lopes, 2012), João Freire (2006) afirma que Weber olhava para a burocracia como uma técnica significativamente superior a outras formas de organização e apropriação.

Do ponto de vista de Weber (1944) a burocracia das organizações possibilita, com está explícito nas suas características, a impessoalidade e a imparcialidade, tendo como principal consequência o facto dos indivíduos não se identificarem com as tarefas que executam. De acordo com este pensamento, Weber suprime possíveis favoritismos, a discricionariedade, visto todas as funções e tarefas estarem balizadas por regras.

2.1.3. Teoria da organização científica do trabalho – Frederick W. Taylor (1965)

Ao fazer menção à teoria apresentada por Taylor (1965) não devemos descorar os cinco princípios que a regem, os quais o autor considerou fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Desta forma, Taylor (1965) entende que ao dirigente da organização é exigida total responsabilidade, no que respeita á organização do trabalho. Este princípio transfere para o dirigente da organização todas as actividades de concepção e planificação. Outro princípio estabelecido pelo autor, concerne na determinação da forma mais correcta de concretizar o trabalho pretendido e dar a conhecer a maneira exacta da realização das tarefas. Esta determinação sucede com base no método científico.

Nesta teoria Taylor (1965) clarifica que a solução para o sucesso passa também pelo factor humano na organização, por isso decide estabelecer no terceiro princípio que a escolha dos indivíduos deve ter em atenção a sua qualificação conjugada com as tarefas que irá desempenhar. Esta preocupação estende-se para o quarto princípio, uma vez que o autor entende que as tarefas só poderão ser realizadas de forma eficaz, se for proporcionado ao indivíduo uma formação adequada às funções que irá desempenhar. Taylor acrescenta que deve haver um certo cuidado na atribuição das tarefas, pois um indivíduo que tenha que executar um número reduzido de tarefas concretiza-as com maior eficácia, que aquele a quem é incumbido de um número maior de tarefas. Por fim, o autor

entende que deve existir uma constante supervisão, com intuito de observar se a realização das tarefas está ou não de acordo com o que foi definido, bem como se os resultados alcançados são aqueles que se perspectivavam.

Do exposto, podemos afirmar que existe uma clara tendência do autor para a centralidade na direcção da organização. Devemos ter em conta, ao analisar esta teoria apresentada por Taylor (1965) que o seu principal objectivo era o aumento da produtividade, focando as suas atenções no factor capital. Com esta focalização no capital, o autor pretendia chegar á forma ideal, que registasse mais eficácia e eficiência para uma maior rentabilidade. Da exígua relevância dada pelo autor ao factor humano, podemos destacar a elaboração de formas de incentivo. De referir que este sistema de incentivos, baseado nas recompensas, eram concedidos apenas aos trabalhadores que se destacavam no número de produção.

Em suma, Taylor (1965) pretendeu racionalizar a produção, economizando a mão-de-obra, simplificando as tarefas e acabando com os desperdícios de tempo, todas estas tarefas sempre sob o controlo permanente dos superiores hierárquicos. Lopes (2012) afirma que esta concepção apresentada por Taylor está organizada em torno da noção de objectos.

2.1.4. Actualidade da Gestão de Recursos Humanos

Em 2007 a Associação Europeia para a Gestão de Pessoas e a consultora internacional BCG (*the Boston Consulting Group*) realizaram o primeiro estudo de dimensão internacional que tinha como objecto os tipos de preocupações, práticas e perspectivas para o futuro. Deste estudo obtiveram-se resultados que indicavam a existência de uma elevada necessidade da Gestão de Recursos Humanos centrar os seus investimentos na gestão de talentos, na gestão da demografia, na gestão da mudança e cultura das empresas e na gestão da relação vida/trabalho.

Apesar de estarmos perante a falar de uma amostra tão diversificada, segundo este estudo existiu uma comunhão de preocupações entre os países, uma vez que a gestão de talentos surgiu em todos os países em primeiro ou segundo lugar. Importa salientar que este estudo, como podemos reparar pela sua data, foi realizado numa altura em que ainda não se falava de crise.

O mesmo estudo foi aplicado por mais duas vezes, em 2008 e em 2009. Os resultados obtidos em 2008 não indicavam grandes mudanças no panorama do tipo de preocupações. Desses resultados devemos destacar a gestão de talentos, a gestão da relação vida/trabalho,

gestão da mudança e cultura das empresas, gestão da demografia e desenvolvimento da liderança. Em 2009 verifica-se uma ligeira mudança, com algumas preocupações sociais a caírem, como por exemplo a gestão da demografia, fazendo emergir preocupações com a liderança e a gestão planeada da força do trabalho.

Perante estes resultados podemos afirmar que, para além de toda a importância em torno da Gestão de Recursos Humanos, o seu papel numa organização deve prever um desenvolvimento dos talentos e a aplicação de uma nova cultura de gestão e liderança. Esta cultura enraizada numa organização é definida por Ferreira de Oliveira (2002) como um “conjunto de elementos que permitem aos seus membros, viver, comunicar e trabalhar em conjunto” (Oliveira, 2002:170). O autor acrescenta que constituem esta cultura organizacional, os comportamentos, os uniformes e os vocabulários.

2.2. Gestão e Liderança

Após uma alusão às abordagens clássicas que fundamentam a gestão de pessoas e gestão de recursos humanos importa agora fazer a destrição entre gerir e liderar. Para isso torna-se imprescindível apresentar os dois conceitos de forma autónoma, e depois concluir que diferenças e possíveis semelhanças existem entre eles.

Quanto ao conceito de gestão, António de Sousa (1990) define-o como um processo de trabalho entre várias pessoas, orientado para o propósito de atingir de forma eficaz os objectivos delineados pela organização. O autor acrescenta que esses objectivos eram atingidos através da aplicação eficiente dos recursos. Por outro lado e não acrescentando muito à definição anterior, Leroy (1991) apresenta o conceito de gestão como uma forma de conduzir a organização num determinado sentido, recorrendo e conciliando de forma eficiente e eficaz, aos meios de que dispõe, sejam eles materiais, humanos ou financeiros. O autor chama a atenção para o dever deste recurso e conciliação estar sempre conjugado com uma prévia avaliação das ameaças ou oportunidades que a organização encontra no seu meio envolvente.

Como podemos constatar, nas definições apresentadas, os diferentes autores revelam dois conceitos chave para a definição de gestão: eficácia e eficiência. Para Sotomayor et al (2013:15) considera eficácia a métrica pela qual “os objectivos de uma acção foram atingidos, ou se espera serem alcançados, tendo em consideração a sua importância relativa”. Ou seja a gestão de uma organização diz-se eficaz, quando atinge os objectivos esperados. Em relação ao conceito eficiência os mesmos autores apresentam-no como

“uma métrica segundo a qual os recursos (factores de produção, dinheiro, tempo) são convertidos em resultados da forma mais económica” (Sotomayor et al, 2013:15). Podemos desta forma afirmar que estamos perante uma gestão eficiente quando se tira o máximo partido dos recursos disponíveis (maximização de recursos) com o desígnio de atingir os objectivos traçados pela organização. No conceito eficiência são relacionados os factores: tempo, custos, meios e os efeitos secundários.

A gestão de uma organização está sob égide de um gestor, no qual recai a responsabilidade pelo desempenho dessa mesma organização. Para Sotomayor et al (2013) o gestor tem a capacidade de fazer com que os resultados da organização sejam obtidos pelas pessoas que nela laboram, ou seja, o gestor “não é aquele que faz, mas sim aquele que faz fazer” (Sotomayor, 2013:13). Na concepção de Mintzberg (in Jesuino, 1990) a actividade dos gestores deve ser distinguida pela sua característica e pelo seu conteúdo. Quanto às características, o autor entende que um gestor se pauta pela brevidade, variedade e fragmentação. Por seu turno, o conteúdo da actividade de gestor, de acordo com o estudo de Mintzeberg (in Jesuino, 1990), revela que estes se ocupam essencialmente de relações interpessoais, da busca e tratamento de informação para efeitos de tomada de decisão. Esta concepção é contrariada essencialmente, no que diz respeito ao conteúdo, por um estudo levado a cabo por Joseph Kotter em 1982. Considera o autor que os gestores se ocupam, conforme tinha afirmado Fayol, do planeamento, organização, direcção e controle, acrescentando ainda dois novos conceitos, a agenda (visão que o gestor tem da sua actividade a longo, médio e curto prazo) e a rede social (*social network*).

Vários são os autores que debruçaram os seus esforços sobre o conceito de liderança, como Bryman (1992) que a define como um processo de influência social utilizado pelo líder, de forma a governar e dirigir os membros de determinado grupo para o objectivo. De acordo com a linha de pensamento de Bryman, a liderança é vista como um processo de influência. Opinião partilhada por Katz e Kahn (1978) que tinham afirmado que se trata de um crescimento de influência que se posiciona acima da dependência mecânica às directivas rotineiras da organização.

Existem autores, como Drath e Palus (1992), que dão ao conceito de liderança um sentido cognitivo, afirmando tratar-se de um processo que dá sentido ao que as pessoas fazem em conjunto, para que estas compreendam e se sintam compreendidas. De destacar que este conceito foi apresentado por Fiedler (1967) como sinónimo de dirigir e coordenar o trabalho dos membros de determinado grupo.

Face a esta diversidade de conceitos podemos concluir que, primeiro que tudo, para liderar é necessário a existência de um indivíduo que tenha a capacidade de influenciar um grupo de indivíduos. Para Neves (2011) a liderança tem sido entendida como um conjunto de características de personalidade, “como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamentos específicos, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objectivos, ou como uma combinação de diversificados elementos” (Neves, 2011:430).

A liderança está intimamente relacionada com as competências de transmissão de ideias e comunicação, como refere Bento e Caseiro (2007). Este conceito pode ser assim entendido como um fenómeno de influência interpessoal, pressupondo que se verifique uma mudança propositada do comportamento das pessoas, em resultado das acções de um líder. Surge assim a figura do líder, que para Mintzberg (in Jesuíno, 1990), tem a árdua tarefa de conjugar as necessidades individuais com os objectivos organizacionais. O comportamento destas pessoas que desempenham o papel de líder torna-se capital para a eficácia da liderança, conforme afirma Robbins (2002). Exemplo disso é o facto de partir dos líderes a determinação do envolvimento, ou não, dos colaboradores no processo de tomada de decisão da organização.

Perante os dois conceitos apresentados, torna-se imprescindível aludir às diferenças presentes entre os dois. Desta forma, no quadro apresentado em seguida, temos oportunidade de observar uma síntese das diferenças que caracterizam o líder e o gestor. A diferença entre estes dois conceitos é apresentada de forma simples por Bennis e Nanus (1985). Os autores afirmam que “os gestores são pessoas que fazem correctamente as coisas e os líderes são as pessoas que fazem as coisas correctas” (Bennis e Nanus 1985:21).

Quadro 1 - Características de líder e de gestor

Líder	Gestor
Cria visão e estratégias;	Realiza planeamento e orçamentos;
Fixa-se no horizonte (longo prazo);	Baseia-se na estrutura;
Cria uma cultura e partilha valores;	Organiza e apoia-se em pessoal técnico;
Ajuda os outros a desenvolverem-se;	Cria directivas e controla;
Minimiza os limites;	Cria limites;
Age como um "treinador", facilitador e empregado;	Age como um "patrão" ou supervisor;
Escuta (empatia);	Falador;
Focaliza-se nas relações interpessoais;	Focaliza-se nas tarefas, através das funções de planeamento, organização e controlo;
Focaliza-se em visões de longo prazo, toma riscos, inova e é original;	Focaliza-se nas pequenas coisas, evita os riscos, mantém e imita;
Cria a mudança.	Mantém a estabilidade.

Fonte: Adaptado de Bennis e Nanus (1985)

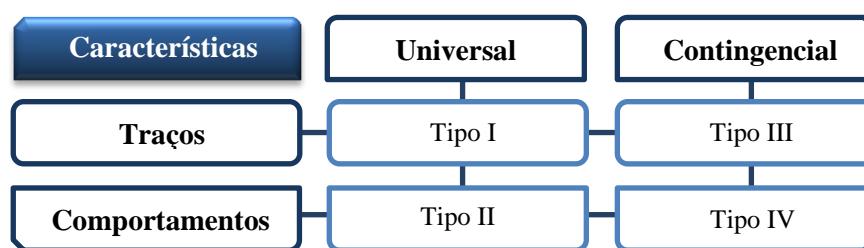
De acordo com Bass e Hickman (1990), os conceitos de liderança e gestão apesar de se tratar de processos distintos, não significa que gestores e líderes sejam pessoas diferentes. Os autores com esta perspectiva sugerem que predomine a ideia que uma pessoa pode ter comportamentos de líder e de gestor.

No que diz respeito à possível relação que possa existir entre gestão e liderança, Jesuino et al. (1989), apresentam uma perspectiva operacional e outra organizacional. Na perspectiva operacional a liderança é considerada como actividade auxiliar da gestão. Por outro lado, na perspectiva organizacional a liderança está associada ao papel mais importante dos executivos de topo, enquanto a gestão está aliada a um nível subsidiário.

2.2.1. Comportamentos dos Líderes

Face à diversidade de definições que subsistem em torno do tema liderança, Jago (in Ferreira et al 2011) propõe uma tipologia de referências teóricas e empíricas que auxiliam no enquadramento do conceito em questão. Ou seja, esta tipologia tem como objecto classificar as diferentes perspectivas teóricas que se debruçam sobre o conceito de liderança, discernindo as universalistas e as contingenciais. Dentro destas duas perspectivas, são ainda clarificadas aquelas que abordam a liderança pelos traços de personalidade e os comportamentos de liderança.

Figura 6 – Tipologia sobre os estudos de liderança



Fonte: Adaptado de Jago (1982)

Esta organização dos estudos tem implícita a avaliação da liderança baseada nos resultados (como por exemplo o desempenho e satisfação dos colaboradores da organização), ou seja, pressupõe a existência de uma relação entre o tipo de liderança e a eficácia organizacional. No entanto esta relação não é consensual, uma vez que existem autores como Pfeffer (1977) que colocam em causa a relevância da liderança nos resultados obtidos pela organização. Com opinião oposta, temos os autores que consideram a liderança como o maior determinante para a eficácia da organização, como Katz e Kahn (1970). Estes autores defendem que uma vez que os constrangimentos ambientais afectam de igual forma as organizações, a variável centra-se na capacidade de reacção do líder a essas pressões.

Importa neste momento fazer a distinção entre universal e contingencial. Sendo assim, os estudos que se debatem pela definição de um estilo de liderança ideal, tendo por base os traços de perfil (tipo I) ou os comportamentos (tipo II), são denominados universais. Em relação aos estudos contingenciais, para além de serem considerados os traços de perfil (tipo III) ou de comportamentos (tipo IV), os autores destes estudos têm ainda em conta a situação com que se depara o líder.

Outro esclarecimento que deve ser feito prende-se com a diferença entre as teorias que consideram os traços de perfil (tipo I e tipo III) e os que centram as suas atenções nos comportamentos (tipo II e tipo IV) para definir o melhor estilo de liderança. No primeiro conjunto de teorias a que fizemos referência (traços de perfil) atentam que uma pessoa ou nascia líder ou de outra forma não teria capacidade para reunir o conjunto de traços físicos, características de personalidade e atributos necessários para ser considerado como tal (Barracho, 2012). Por outras palavras, esse conjunto de características é visto como condição para uma liderança eficaz. A estas condições do Tipo III junta a participação no envolvimento social e o sucesso tido em determinadas situações. Afirma ainda que a concentração destas condições numa determinada pessoa deve ser vista como uma probabilidade de atingir uma liderança eficaz e não como uma certeza.

O outro ponto de vista da tipologia de estudos de liderança centra as suas atenções nos comportamentos do líder. Este conjunto de teorias surge com o resultado do estudo de Kurt Lewin (in Barracho, 2012) que concluiu que o comportamento do líder pode ser caracterizado de três formas, autoritário, democrático e *laissez-faire*. Outro artigo fundamental para o estudo do estilo de liderança foi apresentado por Robert Katz (1955) numa altura em surgia um novo conceito no âmbito das organizações, as relações humanas. Com esta óptica implementada nas organizações deixa de vigorar a máxima que consistia em organizar para produzir eficientemente, passando a prevalecer a preocupação em motivar os colaboradores. Predominava assim a concepção de que os líderes podem influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Comportamentos associados à tarefa e ao relacionamento

Likert (1961), investigador da escola de Michigan, sintetiza os resultados dos estudos dos comportamentos do líder que se mostravam mais eficazes, distinguindo três tipos de comportamentos distintos:

Comportamento orientado para a tarefa: de acordo com os estudos, de modo geral, os líderes mais eficazes utilizavam o seu tempo:

- a) Em actividades distintas dos seus subordinados, concentrando-se no planeamento, sequenciação e coordenação das actividades dos subordinados;
- b) Providenciando os recursos materiais e equipamentos necessários;
- c) Prestando a assistência necessária aos subordinados;
- d) Definindo objectivos de desempenho ambiciosos e realistas;

Segundo Blake e Mouton (1989), na sua *Grid Gerencial*, esta preocupação focada na tarefa diz respeito à importância dada pelo líder aos resultados, ao desempenho e à conquista dos objectivos. Ao evidenciar este tipo de preocupação, o líder demonstra um grau elevado de importância no que respeita à quantidade e qualidade do trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores.

Comportamento orientado para as relações, os líderes mais eficazes:

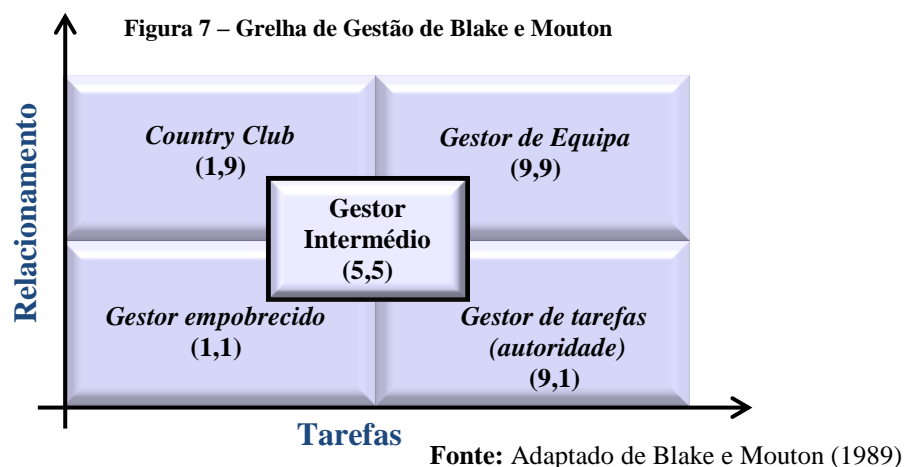
- a) Prestavam maior apoio, ajuda e tinham maior consideração pelos seus subordinados;
- b) Mostravam confiança, actuavam de forma cordial e deferente com os subordinados;
- c) Tentavam entender os problemas dos subordinados;
- d) Ajudavam os subordinados no seu desenvolvimento e na progressão de carreira;
- e) Mantinham os subordinados informados acerca dos assuntos importantes;
- f) Mostravam apreciação pelas ideias dos subordinados;

g) Mostravam reconhecimento pelos contributos e sucessos dos subordinados.

Na concepção de Blake e Mouton (1989), esta orientação para o relacionamento diz respeito às atitudes do líder para com os seus colaboradores. Os autores acrescentam que esta preocupação pode ser demonstrada de diversas formas, tal como, a importância dada à estima dos colaboradores e em obter a sua confiança e respeito e às boas condições de trabalho.

Liderança participativa – Neste comportamento sobressai o facto de os líderes exercerem uma supervisão mais geral e menos próxima, logo preocupavam-se com:

- A definição de objectivos e directivas genéricas para os subordinados;
- Dar aos subordinados liberdade suficiente para que estes decidam qual o ritmo e forma como executam o trabalho.



No entender do Sr. Director do ISCPSP, opinião com a qual concordamos, um comandante de esquadra deve perceber que nem ele próprio nem os agentes são a esquadra. Por isso deve haver um espírito de equipa enraizado nestas pessoas, ou seja, existir uma preocupação alta com o relacionamento bem como com a tarefa.

Abordagem Situacional

A abordagem situacional escuda-se com as teorias anteriormente apresentadas (traços de perfil e comportamentos), acrescentando um factor determinante para a análise dos estilos de liderança, as variáveis situacionais. Com esta forma de encarar os comportamentos do líder, esta abordagem situacional pretende realçar a ideia de que o foco dos estudos devem incidir na capacidade do líder se adaptar às situações que lhe vão surgindo.

Perante este conceito verifica-se, conforme Chiavenato (1999), uma maior versatilidade na actuação do líder. O autor conclui que quando se verifica a repetição e rotina de tarefas,

a liderança centra-se, geralmente, no líder. Desta forma, pretende-se que vigore a concepção que um líder de determinada organização pode assumir padrões de liderança específicos para cada colaborador. Assim como se pode ainda verificar uma mudança de padrões de liderança para o mesmo colaborador, estando esta alteração alinhada com a variação das situações, como por exemplo maior liberdade no trabalho resulta de um alto nível de eficiência do colaborador, menor liberdade decorre de um baixo nível de eficiência do colaborador.

2.3. Organização

2.3.1. Conceito de Polícia

Para além dos conceitos e respectivas teorias precedentemente apresentados, o nosso estudo tem que ter como alicerce outro conceito, o de Polícia. A importância deste conceito justifica-se com a orientação que pretendemos tomar para o nosso trabalho. O tratamento dos resultados da satisfação dos agentes, exige que tenhamos consciência da conceptualização que suporta a instituição onde estão inseridos.

A principal definição de Polícia é apresentada por Marcelo Caetano (1990) aludindo para o modo de actuar desta autoridade administrativa. Para este conceituado autor a actuação da Polícia tem como pedra basilar a intervenção direccionada para as actividades individuais que de alguma forma coloquem em causa os interesses gerais. De acordo com o autor esta intervenção é fundamentada pelo princípio da prevenção presente nas leis, evitando assim que surja, amplie ou generalize essas actividades individuais.

Da definição apresentada por Marcelo Caetano (1990) podemos destacar algumas das suas principais particularidades. O autor começa por ilustrar a definição de Polícia afirmando tratar-se de um modo de autoridade administrativa, logo, quanto a nós, merece ser analisada de forma ímpar por parte do Direito Administrativo. Desta definição o autor entendeu que seria mais correcto excluir a actividade judicial, pois de acordo com Figueiredo Dias (cit. in Valente, 2012:48) a existência da polícia prende-se com a “manutenção da ordem e a preservação da segurança e tranquilidade pública”.

Para Antunes Dias (2001) a Polícia enquadra-se numa instituição munida de funções, que lhe permite controlar e regular a conflitualidade. De acordo com Ferri (in Valente, 2012) o papel da Polícia deve ser enquadrado no pilar preventivo. Perante todas estas interpretações do conceito de Polícia podemos afirmar que em todas elas está presente a

manutenção da ordem e da segurança, bem como da defesa e garantia dos direitos dos cidadãos.

De acordo com Catarina Sarmento e Castro (2003) existem duas vertentes implícitas no conceito de Polícia. A primeira vertente apresentada pela autora agrupa toda a actividade material de polícia subjacente a uma finalidade que difere de qualquer outra actividade administrativa. Acerca desta vertente que dá à Polícia o sentido material ou funcional, Sérvulo Correia (1994) afirma que a Polícia deve ser considerada como uma

“actividade da Administração Pública que consiste na emissão de regulamentos e na prática de actos administrativos e materiais que controlam condutas perigosas dos particulares com o fim de evitar que estas venham ou continuem a lesar bens sociais cuja defesa preventiva através de actos de autoridade seja consentida pela Ordem Jurídica” (Sérvulo Correia, 1994:393).

Ainda no que concerne ao sentido material ou funcional de Polícia, João Raposo (2006) entende tratar-se do conjunto de

“actos jurídicos e as operações materiais desenvolvidas por certas autoridades administrativas – as autoridades policiais – e respectivos agentes de execução, com vista a prevenir ocorrências de situações danosas, em resultado de condutas humanas imprevidentes ou ilícitas” (João Raposo, 2006:26).

Destes entendimentos acerca do sentido material ou funcional, podemos concluir que diz respeito à actividade propriamente dita da Polícia, onde estão arrolados os actos administrativos, bem como a actividade concretizada no terreno, como por exemplo o patrulhamento referido por Frias (2012), desenvolvidas pela Polícia.

A segunda vertente centra as suas atenções nos órgãos e agentes, aos quais, por incumbência dos seus serviços administrativos, está associado a realização de tarefas materiais de Polícia. Nesta vertente, onde o conceito de Polícia é orientado para o sentido orgânico ou institucional, Gomes Canotilho e Vital Moreira (2007) fazem alusão à actividade de polícia que é desenvolvida pelo conjunto de órgãos e institutos da Polícia. Quanto a Sérvulo Correia (1994) patenteia a definição de Polícia, no sentido orgânico ou institucional, como a totalidade do serviço administrativo ao qual seja atribuído, de acordo com a lei, um conjunto de tarefas que tenham substância na actividade de polícia. Face ao exposto, devemos distinguir o facto das definições apresentadas fazerem sempre menção às autoridades e serviços de Polícia.

Ao debruçarmo-nos sobre o conceito de Polícia é indispensável fazer referência à acepção apresentada na Constituição da República Portuguesa (CRP). Recorrendo ao diploma legal anteriormente referido, no seu art.º 272º apresenta um conjunto de funções, medidas e princípios que regem a actividade de Polícia.

2.3.2. Polícia de Segurança Pública

Conforme consta na Lei n.º53/2007 de 31 de Agosto, no seu art.º 1, a PSP deve ser caracterizada como uma força de segurança, uma vez que respeita as condições impostas constitucionalmente⁵. Embora, como refere Valente (2012), o princípio da territorialidade, presente na Constituição⁶ não seja exclusivo para definir se uma força deve ou não ser considerada força de segurança, podemos afirmar que dá alguma consistência nesta determinação. Neste sentido, existem outros preceitos que quando agrupados com o princípio da territorialidade constitucionalmente definido, resulta na determinação da Polícia como força de segurança.

Sendo a PSP tutelada pelo Ministro detentor da pasta da Administração Interna, importa referir que esta força se rege também pela definição e pelos fins da segurança interna. Desta forma, diz a Lei 53/2008 de 29 de Agosto⁷ no seu art.º 1º n.º1, que segurança interna deve ser entendida como “uma actividade desenvolvida pelo Estado” orientada para o garante da ordem, da segurança e da tranquilidade pública. Neste diploma legal encontramos ainda, no seu art.º 25º, não só o conceito de forças e serviços de segurança, como também quem exerce funções de segurança interna, onde está inserida a PSP⁸.

Perante isto, é definida como missão da PSP, asseverar a legalidade democrática, a segurança interna e os direitos dos cidadãos, conforme é redigido na Lei n.º53/2007 de 31 de Agosto⁹, art.º 1º n.º2. De acordo com o mesmo diploma legal são atribuídas à Polícia um conjunto de atribuições que lhe permite definir a sua área de acção e intervenção. Deste conjunto arrolado na Lei n.º53/2007, art.º 3º n.ºs 2 e 3, existem atribuições comuns com outras forças de segurança, assim como atribuições que são da exclusiva competência da PSP. Destas atribuições exclusivas destacamos¹⁰:

- “Licenciar, controlar e fiscalizar o fabrico, armazenamento, comercialização, uso e transporte de armas, munições e substâncias explosivas e equiparadas”, desde que não se destinem ou pertençam tanto às outras forças de segurança como às Forças Armadas;
- Está a cargo da PSP a garantia da segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e das altas entidades nacionais ou estrangeiras. A lei define ainda que

⁵ Art.º 272º, n.º4 da Constituição da República Portuguesa.

⁶ Art.º 272º, n.º45 da Constituição da República Portuguesa.

⁷ Lei de Segurança Interna.

⁸ Art.º 25º n.ºs 1 e 2 da Lei 53/2008 de 29 de Agosto.

⁹ Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública.

¹⁰ Art.º 3º n.º 3 al. a) e c) da Lei n.º53/2007 de 31 de Agosto.

esta segurança se deve estender às pessoas que estão sujeitas a um grau de ameaça relevante.

De acordo com as atribuições que são concebidas à PSP, pela Lei n.º53/2007 no seu art.º 3º, podemos afirmar que esta Polícia compreende 3 funções distintas: a função de polícia administrativa geral, especial e de polícia judiciária. Seguindo o pensamento de João Raposo (2006), entendem-se por funções de polícia administrativa geral, aquelas que se cingem à modalidade de polícia que tem como propósito garantir a segurança das pessoas e bens, a ordem pública e os direitos dos cidadãos. Ainda de acordo com o autor anteriormente referido, as funções que asseguram a protecção de outros interesses públicos específicos, ou seja, aquelas funções que apenas são realizadas pela PSP, são consideradas funções de polícia administrativa especial. Por fim, as funções de polícia judiciária entendidas como aquelas que têm como finalidade a prevenção dos crimes e a investigação dos mesmos.

2.3.3. Organização da Polícia Segurança Pública

Na PSP a esquadra está, em termos de estrutura, na base da pirâmide. Estas esquadras que se situam em várias urbes do território nacional, dependem das respectivas Divisões, que por sua vez estão sob a égide dos Comandos Distritais, Metropolitanos (Lisboa e Porto) ou Regionais (Madeira e Açores). No mesmo nível da pirâmide que os Comandos Distritais ou Metropolitanos, surge a Unidade Especial de Polícia e os estabelecimentos de ensino, como o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e a Escola Prática de Polícia. No topo da pirâmide desta instituição encontramos a Direcção Nacional, constituída por três áreas, unidade orgânica de operações e segurança, unidade orgânica de recursos humanos e unidade orgânica de Logística e Finanças.

Sendo o nosso estudo direccionado para os agentes da PSP, é importante fazer uma breve alusão à forma como está organizada cada Unidade de Polícia. Sendo assim, no que respeita à Unidade Especial de Polícia, compreende uma série de subunidades vocacionadas para as operações de manutenção e restabelecimento da ordem pública, gestão e resolução de incidentes, intervenção táctica quando se verificam situações de violência extrema e de elevada perigosidade, segurança pessoal a membros dos órgãos de soberania e altas entidades e inactivação de explosivos e segurança em subsolo. Estas subunidades operacionais que constituem esta unidade especial são: o Corpo de Intervenção, o Grupo de Operações Especiais; o Corpo de Segurança Pessoal, o Centro de Inactivação de Explosivos e Segurança em Subsolo e o Grupo Operacional Cinotécnico.

No que concerne aos Comandos Territoriais, cabe-nos dizer que são caracterizados de três formas: Comando Metropolitano, quando nos referimos aos comandos que têm como área de jurisdição as duas metrópoles do país, Lisboa e Porto; os Comandos Distritais, se nos referimos aos comandos edificados nos outros 16 distritos de Portugal continental; e os Comandos Regionais, dos Açores e da Madeira. Todos estes Comandos Territoriais são compostos por Subunidades, a Divisão Policial e a Esquadra. Acresce referir que as Divisões abarcam uma vasta área territorial do Comando a que pertencem, compreendendo as áreas operacional e administrativa. As esquadras são, à luz da Lei n.º53/2007, art.º 38º n.º 3, consideradas subunidades operacionais.

2.3.4. Hierarquia da Polícia Segurança Pública

Como está previsto na Lei n.º53/2007 de 31 de Agosto, a estrutura da PSP encontra-se organizada hierarquicamente, verificando-se que o seu pessoal está sujeito a uma hierarquia de comando. Recorrendo ao conceito apresentado por Paulo Nunes (2007), entende-se por hierarquia uma organização de diversos elementos de um determinado sistema, com a particularidade de cada um deles ser subordinado do elemento que está imediatamente acima. O autor considera que é através da hierarquia que são estabelecidas as relações de autoridade formal entre superiores e subordinados, bem como a definição da estrutura organizacional.

Desta forma, o Estatuto do pessoal da PSP¹¹ estabelece que esta instituição encontra-se agrupada em três carreiras: Oficial de Polícia, Chefe de Polícia e Agente de Polícia. No nosso estudo estão presentes apenas duas destas 3 carreiras, os Oficiais de Polícia, representados pelos comandantes de esquadra, e os Agentes, representados pelos Agentes e Agentes-Principais.

Tendo o nosso estudo como principal objecto a satisfação dos Agentes torna-se fundamental justificar a não integração da carreira de Chefes de Polícia. Esta nossa posição é justificada, essencialmente, pelo conteúdo funcional que cada carreira acarreta. Ou seja, centrámos a sua atenção na satisfação daqueles que, ao abrigo da Decreto-Lei n.º299/2009 de 14 de Outubro no seu Anexo I, têm funções de natureza meramente operacional e executiva, bem como nos respectivos comandantes.

¹¹ Decreto-Lei n.º299/2009 de 14 de Outubro.

Capítulo 3 - Satisfação dos agentes em relação ao Comandante de Esquadra

Um dos principais requisitos para garantir o sucesso de uma organização, prende-se com a preocupação que é dada à satisfação das pessoas que nela laboram. Essa satisfação começa com a relação directa com o gestor/líder, que no caso do nosso estudo se afigura no comandante de esquadra. Perante tal situação, importa às organizações ter consciência dos factores que estão na origem da não satisfação dos elementos em relação ao seu superior hierárquico.

Estas necessidades presentes nas organizações estendem-se à instituição PSP, justificando assim o objecto do nosso estudo. Torna-se deste modo pertinente dar a conhecer o nível de satisfação dos agentes em relação ao seu comandante de esquadra. Este estudo incidirá sobre todos os agentes das esquadras pertencentes à 3ª Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa da PSP.

3.1. Metodologia

Neste subcapítulo teremos oportunidade de apresentar o conjunto de métodos e técnicas que nos permitiram chegar aos objectivos e hipóteses a que nos alvitramos. De igual forma, será exposto o tipo de estudo utilizado, abordando o instrumento de recolha de dados utilizado. Serve o presente subcapítulo para dar a conhecer os procedimentos adoptados na elaboração da nossa dissertação.

Como qualquer trabalho desta dimensão, no decorrer do tempo foram sentidas algumas limitações. Estas limitações prenderam-se essencialmente por questões burocráticas. A nossa intenção desde início era apresentar um estudo que tivesse como substância uma amostra significativa, com a qual pudéssemos afirmar que era representativa. No entanto, mesmo após termos feito o teste do questionário e não ter sido detectado nada que colocasse em causa o documento, surgiram alguns entraves que atrasaram significativamente o processo de autorização para a sua aplicação.

3.1.1. Objectivos de estudo e hipóteses

Como gestores de pessoas, os comandantes de esquadra devem ver o seu papel associado ao incentivo que é dado aos Homens que comandam, com o objectivo de obter o

máximo de aproveitamento de cada indivíduo, para que assim sejam atingidos os objectivos da instituição que representam.

Nos dias de hoje uma instituição como a PSP não poderá ser vista como um mero instrumento destinado à produção de bens ou serviços. Deve sim haver a preocupação com o ambiente que é proporcionado às pessoas que nela trabalham, pois estas pessoas passam a maior parte do tempo do seu dia no local de trabalho e esta gestão das pessoas tem grande influência no seu comportamento (Rocha Machado, 2006).

O objecto que sustenta o nosso estudo, como já foi referido, o grau de satisfação dos agentes face ao comandante de Esquadra. Trata-se de um estudo que procura apurar até que ponto esta preocupação, com a satisfação deste conjunto de pessoas, se tem assumido para o comandante de Esquadra como uma prioridade. A presença diária da gestão de pessoas numa organização como a PSP exige a existência de um vasto número de instrumentos. A utilidade destes instrumentos permite aos trabalhadores a participação directa na resolução de problemas alusivos ao funcionamento da organização. Deste modo, refere Rocha Machado (2006) que é crucial para uma organização que se centre nas condições que proporciona aos trabalhadores.

Para que seja possível chegar ao objectivo traçado a realização da nossa dissertação, é de todo necessário, como em qualquer trabalho deste tipo, serem traçadas linhas de orientação. Assim, decidimos erigir as seguintes hipóteses:

1. O grau de satisfação dos agentes é mais alto nas esquadras em que o comandante de Esquadra valoriza mais o factor relacionamento;
2. Os agentes sentem-se mais satisfeitos pois o seu comandante interessa-se pelas suas opiniões sobre o trabalho;
3. Os níveis de satisfação dos agentes aumentam consoante a confiança depositada pelo seu comandante;
4. Os agentes consideram que o seu desempenho reflecte a sua satisfação face ao seu comandante.

3.1.2. Tipos de estudo e instrumentos de recolha de dados

O estudo que aqui apresentamos tem como grande suporte uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de ostentar os conceitos chave que fundamentam o nosso tema. De forma a este fundamento ganhar uma maior proeminência recorreremos a uma pesquisa de campo, com aplicação dos inquéritos aos agentes e agentes principais pertencentes às esquadras da

3ª Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa e à realização de uma entrevista ao Sr. Director do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI).

O inquérito apresentado encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte corresponde à folha de rosto, onde é feito uma breve apresentação do questionário e qual o seu objecto de estudo. Nesta parte é solicitado ao inquirido que assinale as afirmações com as quais se identifica, permitindo assim uma caracterização sociodemográfica. A segunda parte do inquérito foi utilizada a Escala de Avaliação de Estilos de Gestão da autoria de Melo (2004). Esta escala encontra-se dividida em três subescalas, factor relacionamento, que corresponde às questões 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19; factor situacional, presente nas questões 3, 9, 15 e 18; e por fim, factor tarefa, constatado nas questões 4, 7, 8, 12, 14 e 17. Importa ainda referir que as possibilidades de resposta variam entre “1 – Nunca age assim” até “5 – Sempre age assim”.

Neste conjunto de questões, os agentes têm a oportunidade de caracterizar o seu comandante de esquadra, de acordo com as afirmações que são apresentadas. Na segunda fase, da segunda parte do questionário, são apresentadas duas questões que permitem averiguar o grau de satisfação dos agentes em relação ao seu comandante, bem como qual a sua percepção da importância da satisfação para o desempenho das tarefas que lhe são confiadas.

Na concepção de Bell (2002) a realização de um questionário é vista como processo, sendo a primeira etapa a obtenção de informação, seguida da análise dessa mesma informação, a extracção de modelos de análise e finalizando com a comparação e relação de respostas. A realização de todo este processo permite-nos organizar as características apuradas por grupos.

A outra técnica utilizado foi a entrevista, que de acordo com Quivy e Campenhoudt (2008) possibilita alcançar informação e elementos de reflexão que enriquecem e matizam qualquer trabalho científico. Estes resultados obtêm-se devido à característica muito particular das entrevistas, o contacto directo entre o entrevistado e o entrevistador. O produto da entrevista deve ser objecto de uma profunda análise de conteúdo sistemática.

3.1.3. Considerações éticas e procedimentos

Como acontece com qualquer aplicação de um questionário deste género, este foi submetido antecipadamente a um teste, que teve como objecto verificar se as questões que o constituem não suscitam quaisquer dúvidas, bem como se o procedimento utilizado era o

mais adequado. Caso alguma questão ou procedimento não fosse compreendido competia-nos corrigir ou modifica-lo.

Os questionários foram distribuídos pelas 13 esquadras da 3ª Divisão, em formato papel. De referir ainda que, para que os agentes não sentissem o seu anonimato comprometido, após responder ao questionário, decidimos colocar cada questionário dentro de um envelope. Sendo um envelope com um conjunto de características físicas que não permitem visualizar o seu interior, foi solicitado ainda aos agentes que decidiram responder ao nosso questionário, que selassem os mesmos. De salientar que aquando da nossa recolha dos questionários fosse detectado algum envelope com a abertura forçada, esse mesmo questionário não era considerado.

3.1.4. População e amostra

Ao escolher os agentes e agentes principais da 3ª Divisão como a nossa população alvo, foi-nos facultado, pela 3ª Divisão, o número destes dois conjuntos de pessoas (Anexo 5). Sendo assim, contabilizámos 462 elementos distribuídos por 13 esquadras (18ª esquadra, 19ª esquadra, 20ª esquadra, 21ª esquadra, 31ª esquadra, 32ª esquadra, 36ª esquadra, 37ª esquadra, 41ª esquadra, 42ª esquadra, 43ª esquadra, 44ª esquadra e Esquadra de Investigação e Fiscalização Policial (EIFP). Como podemos constatar no quadro 7, erigido no Anexo 6, existem duas esquadras, a 36.ª esquadra e a 43.ª esquadra, que não têm comandante de esquadra. No entanto o comando destas esquadras é assumido pelos comandantes da 32ª esquadra e 37ª esquadra, respectivamente. Podemos ainda observar que existiram 4 esquadras (20ª, 21ª, 42ª e EIFP) que não responderam a qualquer questionário.

No que concerne à amostra, foram recepcionados por nós 150 questionários preenchidos, correspondendo assim a 32% da população estudada, conforme Gráfico 7 (Anexo 8). Esta adesão à resposta dos nossos questionários, deve-se em grande parte a todos os oficiais da 3ª Divisão, desde o Sr. Comandante de Divisão até aos Srs. Comandantes de Esquadra.

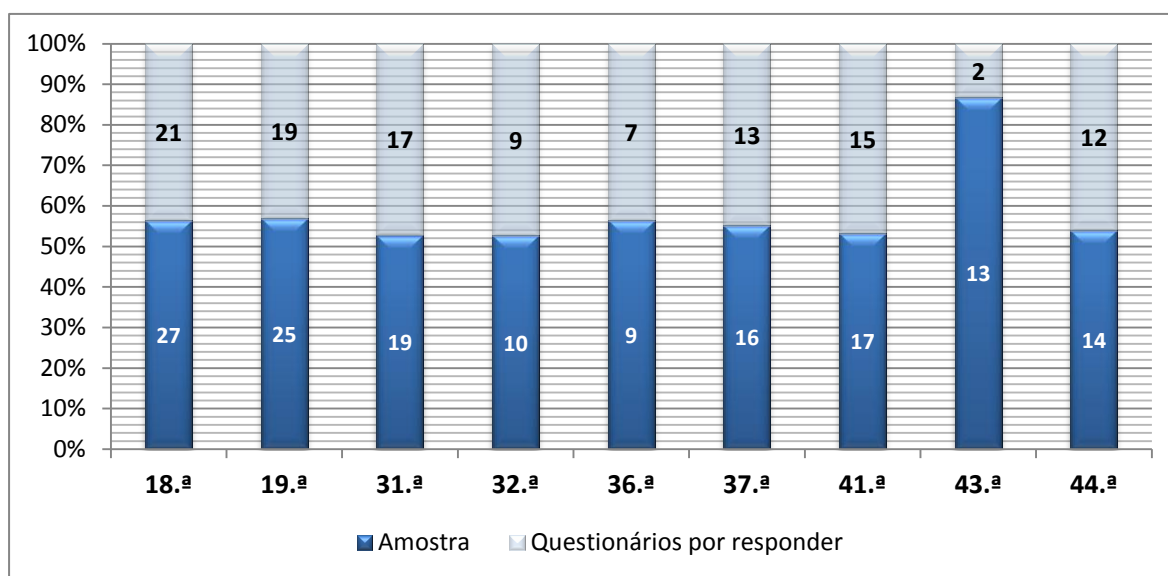
Prosseguindo com a análise aos resultados alcançados com a aplicação dos questionários, merece a nossa atenção as respostas referentes à idade dos agentes, representada no gráfico 8 (Anexo 8). Neste caso a nossa amostra apresenta os seguintes valores, 48,67% dos agentes tem idades compreendidas no intervalo entre 20 e 30 anos, 37,33% tem idades entre 31 e 40 anos, 10,67% entre 41 e 50 anos, 2,67% entre 51 e 55 anos, e por fim apenas 0,67% têm idade superior a 55 anos.

No que diz respeito a análise por género, gráfico 9 (Anexo 8) reparamos que, dos 150 agentes que responderam ao nosso questionário, 136 são do sexo masculino (cerca de 91%) e 14 do sexo feminino (cerca de 9%).

Quanto aos anos de serviço na PSP, as respostas obtidas forma muito díspares, e como se trata de uma variável quantitativa, daí apresentarmos no gráfico 10 (Anexo 8) apenas o valor mínimo, o valor máximo e a média. Perante esta premissa obtemos como valor mínimo 1 ano de serviço, como valor máximo 29 anos de serviço e como média pouco mais de 8 anos ao serviço da PSP.

Com a apresentação do gráfico 1 temos oportunidade de observar a amostra por esquadra. Este gráfico foi elaborado de forma a podermos facilmente aferir tanto o número de questionários respondidos e a percentagem que esse número representa no total de efectivo da esquadra, bem como os questionários que ficaram por responder.

Gráfico 1- Caracterização da amostra (por esquadra)



3.2. Análise de Resultados

3.2.1. Factor Relacionamento

Um dos objectivos da aplicação do questionário era perceber o estilo de gestão dos comandantes de esquadra na perspectiva dos agentes. O primeiro factor a ser analisado diz respeito ao Relacionamento. Devemos ter em conta que o factor Relacionamento faz alusão às relações de trabalho tidas pelo líder, com um determinado tipo de características, tal como, confiança mútua, amizade, respeito e interesse pelas ideias e sentimentos dos subordinados. Neste estilo de gestão direccionado para o relacionamento, o líder dá valor à

individualidade e proporciona relações interpessoais, como por exemplo, apoio, orientação e facilitação (Melo, 2004).

Das respostas obtidas, nas afirmações arroladas ao factor Relacionamento, pudemos constatar uma média de 4,2 (quadro 2). De referir, que tendo em conta que as opções estavam balizadas entre 1 (nunca age assim) e 5 (age sempre assim), a média obtida situa-se na opção de resposta 4 (age frequentemente assim). No que diz respeito, aos valores mínimo e máximo obtidos neste conjunto de afirmações verificamos, como valor mínimo o 1 (nunca age assim) e como valor máximo o 5 (age sempre assim).

Por fim é importante referir que a média mais alta registada no factor relacionamento foi obtida pela 37.^a esquadra (4,79), como podemos observar no quadro 8 (Anexo7). Dentro deste conjunto de afirmações, os agentes consideram que aquela que mais se verifica no perfil do seu comandante de esquadra diz respeito à acessibilidade (“16 – mostra-se acessível aos agentes”) obtendo uma média de 4,52 (quadro 2).

Quadro 2 - Factor relacionamento

Questão	O seu comandante de esquadra...	Min.	Máx.	Média
1	É atencioso no relacionamento com os agentes	3	5	4,37
2	É compreensivo com as falhas e erros dos agentes	2	5	4,11
5	Interessa-se pelos sentimentos dos agentes	2	5	4,15
6	Demonstra respeito pelas ideias dos agentes	2	5	4,24
10	Estimula os agentes a darem opiniões sobre o trabalho	1	5	3,98
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	1	5	3,9
13	Demonstra confiança nos agentes	2	5	4,19
16	Mostra-se acessível aos agentes	3	5	4,52
19	Encontra tempo para ouvir os agentes	2	5	4,41
Média		4,2		

Perante as afirmações arroladas no quadro 2 devemos fazer uma análise mais pormenorizada dos resultados obtidos em cada uma delas. Deste modo reparamos que, independentemente da média obtida, os agentes consideram que o seu comandante, para além de se mostrar acessível, é atencioso no relacionamento que tem para com eles. Estas duas conclusões são evidentes nas afirmações 1 e 16 que são as únicas a obter como valor mínimo o 3 (“Ocasionalmente age assim”).

Por outro lado alguns agentes consideram que, dentro deste rol de afirmações, os seus comandantes de esquadra não se preocupam em incentivar os agentes a darem opiniões sobre o trabalho nem em incentivar, nem em apresentar ideias para o trabalho. Esta conclusão é com base nos valores mínimos que estas duas afirmações obtiveram (1 – “Nunca age assim”). No nosso entender esta envolvência dos agentes no processo de planeamento serviria como um estímulo para estas pessoas.

3.2.2. Factor Situacional

O segundo factor em análise diz respeito ao factor situacional. A sua principal característica diz respeito à habilidade do líder em adaptar as suas exigências ao ambiente de trabalho. Neste tipo de líder verifica-se uma maior flexibilidade de forma a alternar o seu comportamento consoante as necessidades e motivos dos seus subordinados.

Este tipo de liderança (liderança situacional) tem como pedra basilar um conjunto de comportamentos relacionados entre si, são eles: o líder direccionado para a tarefa, o líder direccionado para o relacionamento e a capacidade e disposição dos subordinados em realizar as tarefas (maturidade) (Melo,2004).

Perante o conjunto de afirmações referentes ao factor situacional obtivemos uma média de 4,01 (quadro 3). Como acontece no factor anterior, os limites das opções de resposta são o 1 (nunca age assim) e o 5 (age sempre assim). Perante isto podemos localizar a média obtida (4,01) na opção 4 (age frequentemente assim). Quanto ao valor mínimo registado foi o 1 (nunca age assim) e o valor máximo o 5 (age sempre assim), à semelhança do factor relacionamento.

Acresce referir que a média mais alta obtida neste conjunto de afirmações pertence à 43.^a esquadra (4,25), como temos oportunidade de observar no quadro 9 (Anexo 7). Por fim, a afirmação que mais identifica os comandantes de esquadra da 3.^a Divisão, no entender dos agentes, diz respeito à liberdade de trabalho que é dada consoante a segurança demonstrada pelos agentes (“9 – Dá liberdade de trabalho aos agentes que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada”) registando uma média 4,31 (quadro 3).

Perante os resultados apresentados, podemos concluir que alguns agentes entendem que, no que se refere ao factor situacional, os seus comandantes de esquadra não dão liberdade na realização de determinada tarefa com base na disposição do agente em realizar essa mesma tarefa, nem com base nas competências do agente. Uma vez que estas duas afirmações apresentaram valores mínimos de 1 (“Nunca age assim”).

Quadro 3 - Factor situacional

Questão	O seu comandante de Esquadra...	Min.	Máx.	Média
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao agente dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	1	5	3,59
9	Dá liberdade de trabalho aos agentes que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	3	5	4,31
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao agente, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	1	5	3,89
18	Dá liberdade de trabalho aos agentes que se mostram motivados para executar a tarefa	2	5	4,23
Média		4,0		

3.2.3. Factor Tarefa

O factor tarefa refere-se à definição e estruturação realizada pelo líder, do seu próprio papel e o dos seus subordinados, com o objectivo de alcançar as metas definidas para a organização. As características deste tipo de líder prendem-se com o destaque que é dado ao trabalho, aos aspectos técnicos das funções, aos canais de comunicação, à hierarquia e aos procedimentos e métodos que orientam a organização.

Do conjunto de respostas obtidas, dentro dos limites já definidos anteriormente, registámos uma média de 3,99 (quadro 4). Perante este valor, arredondando, podemos situar, a média das respostas referentes ao factor tarefa, na posição 4 (age frequentemente assim). No entanto torna-se crucial salientar que é a média mais baixa, quando comparada com os outros dois factores. Como aconteceu nos outros dois factores, no factor tarefa registaram-se os mesmos valores mínimos e máximos (1 – nunca age assim e 5 – age sempre assim, respectivamente).

Nesta análise aos resultados obtidos no factor tarefa, cabe-nos destacar a maior média que foi registada pela 36ª esquadra (4,28), como verificamos no quadro 10. Perante as afirmações apresentadas os agentes consideram que o comandante de esquadra dá importância às regras e normas estabelecidas, daí a média com um valor mais alto ter-se verificado na afirmação 14 (“dá importância às regras e normas estabelecidas (directivas, portarias, esclarecimentos”), 4,48 (quadro 4).

Quadro 4 - Factor tarefa

Questão	O seu comandante de esquadra...	Min.	Máx.	Média
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar	2	5	3,99
7	É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos	2	5	3,94
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	2	5	3,98
12	Indica aos agentes de cada grupo as tarefas específicas de cada um.	1	5	3,6
14	Dá importância às regras e normas estabelecidas (directivas, portarias, esclarecimentos)	3	5	4,48
17	Valoriza a autoridade	2	5	3,94
Média		3,9		

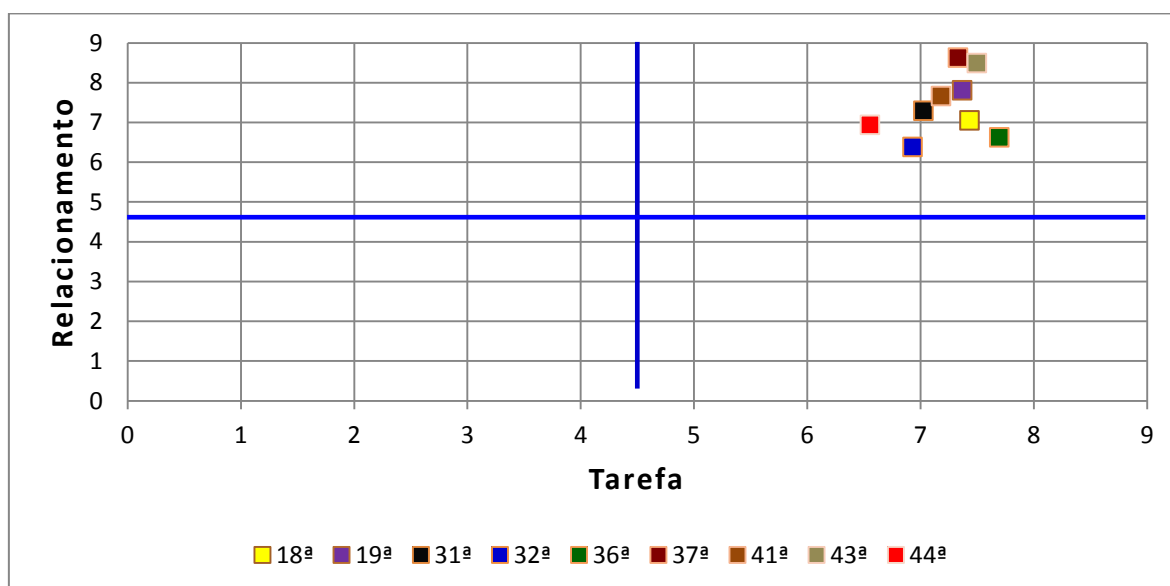
Dentro deste conjunto de afirmações relacionadas com o factor tarefa, alguns agentes consideram que o seu comandante de esquadra não se preocupa em indicar a cada elemento de cada grupo quais as tarefas que irá desempenhar, obtendo assim um valor mínimo de 1 (“Nunca age assim”). Devemos no entanto referir que as esquadras ao terem os seus elementos divididos em grupos e em cada grupo existir um chefe de grupo, consideramos normal não existir, por parte do comandante de esquadra, esta preocupação de definir quem faz o quê.

3.2.4. Grelha de Gestão

Esta abordagem comportamental procura expor as várias formas, ao dispor do líder, de usar a autoridade. A Grelha de Gestão (*Grid Gerencial*), apresentada por Blake e Mouton (1989), tem em conta apenas duas dimensões, são elas, a preocupação com a tarefa e a preocupação com as pessoas, representada no gráfico 2 como relacionamento.

Aproveitando os resultados alcançados nos questionários aplicados decidimos elaborar uma grelha de gestão, de forma a podermos situar o estilo de gestão de cada comandante de esquadra, num dos quatro quadrantes da grelha. Importa salientar que, tendo em conta que os questionários usufruíam de uma escala de 1 a 5, foi necessário converter os resultados para uma escala de 1 a 9, como podemos observar nos quadros 8 e 10 em anexo (anexo 7).

Gráfico 2 - Grelha de gestão de Blake e Mouton



Perante os resultados obtidos podemos concluir que o estilo de gestão de todos os comandantes, das esquadras em foco neste estudo, se situa no quadrante superior direito. Ou seja, recorrendo à grelha de gestão apresentada por Blake e Mouton (1989), no quadrante denominado “Gestor de Equipa” (9,9). Os autores consideram que o facto de se situar neste quadrante significa que existe, por parte do líder, uma grande preocupação tanto com a tarefa como com as pessoas. Outra característica deste quadrante diz respeito ao líder considerar que a única forma de alcançar os resultados prende-se com o trabalho em equipa, despertando desta forma nos subordinados uma participação activa e uma máxima interacção entre eles.

3.2.5. Satisfação com o Comandante de Esquadra

Relativamente à satisfação com o comandante de esquadra, podemos afirmar que 95% dos agentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Os restantes cerca de 5% (apenas 7 agentes) consideram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

De acordo com estes resultados logamos estabelecer uma relação com os resultados obtidos anteriormente, que nos dizem que em média os comandantes de esquadra tendem a valorizar mais o factor relacionamento. Esta relação é justificada na próxima secção, uma vez que se trata de uma das hipóteses previamente definidas para a realização do estudo.

Importa referir que, apesar da percentagem mais alta se verificar na resposta “muito satisfeito”, a média de todas as respostas obtidas na 3ª Divisão foi de 3,39 que corresponde à resposta “satisfeito”, como observamos no quadro 11 (Anexo 8). Por fim, de salientar que a esquadra que apresentou uma média mais elevada de satisfação com o comandante

de esquadra foi a 37.^a esquadra, com o valor 4 (muito satisfeito), numa escala de 1 (muito insatisfeito) a 4 (muito satisfeito), como apresenta o quadro 11 (Anexo 8).

Quadro 5 - Satisfação com o comandante de esquadra

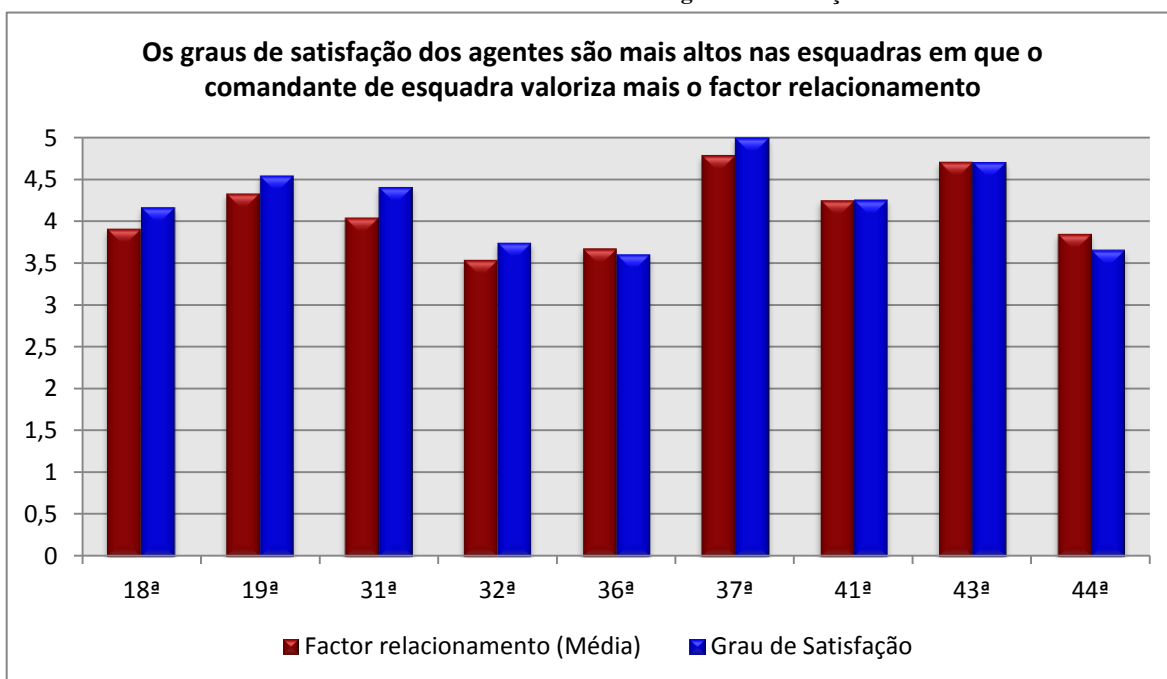
Satisfação com o comandante de esquadra	Número	%
Muito Insatisfeito	1	0,67%
Insatisfeito	6	4%
Satisfeito	69	46%
Muito Satisfeito	74	49,33%
TOTAL	150	100%

3.2.6. Hipóteses

Após a análise das subescalas factor relacionamento, factor tarefa, factor situacional e satisfação com comandante de esquadra como tivemos oportunidade de apresentar anteriormente, o factor relacionamento obteve uma média de 4,21; o factor tarefa apresentou uma média de 3,99; o factor situacional alcançou uma média de 4,01; por fim a questão respeitante ao grau de satisfação com o comandante de esquadra obteve uma média de 3,39, como podemos verificar no gráfico 6 (Anexo 7).

De acordo com as hipóteses que estabelecemos para o nosso estudo e os resultados obtidos nos questionários, compete-nos nesta secção confirmar ou não essas mesmas hipóteses.

Gráfico 3 - Factor relacionamento/ grau de satisfação



Quanto à primeira hipótese:

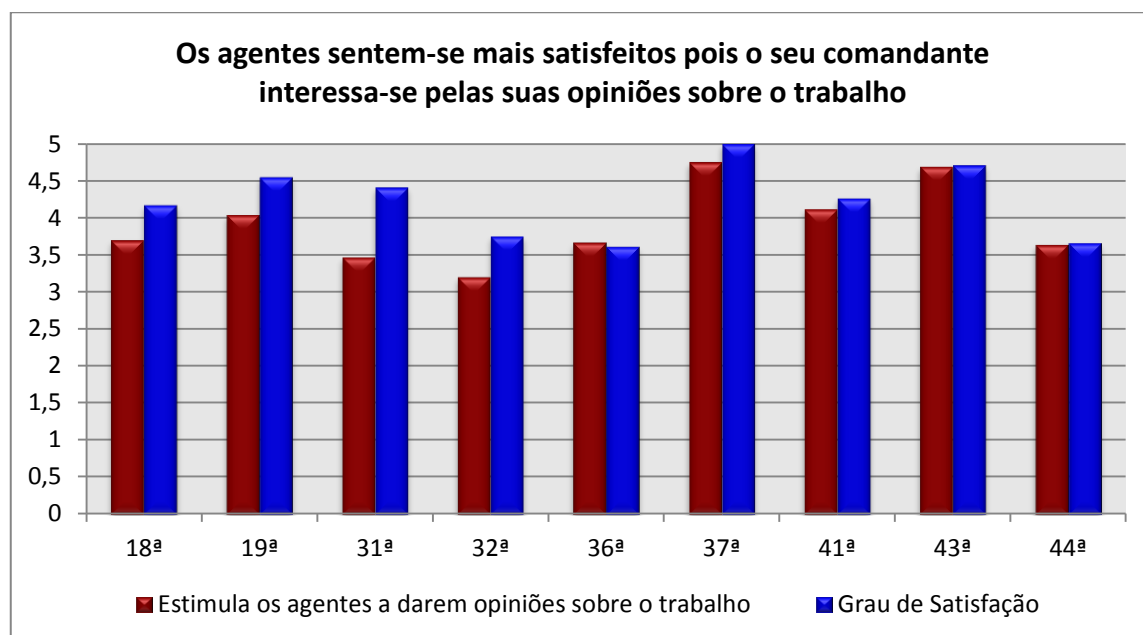
“Os graus de satisfação dos agentes são mais altos nas esquadras em que o comandante de esquadra valoriza mais o factor relacionamento”: confirmada.

Como podemos observar no gráfico3, as esquadras que registam os valores mais altos de satisfação são as mesmas que apresentam os mais altos valores do factor relacionamento. Por outro lado, as esquadras cujo comandante de esquadra apresenta valores mais baixos relativamente ao factor relacionamento são as mesmas que ostentam valores de satisfação mais baixos.

Desta forma, e analisando mais profundamente, as três esquadras que apresentam os valores mais altos de satisfação com o comandante de esquadra são, por ordem decrescente, 37.^a esquadra (5), 43.^a esquadra (4,71) e 19.^a esquadra (4,55). As mesmas esquadras, pela mesma ordem decrescente, são as que apresentam valores mais altos do factor relacionamento, 37.^a esquadra (4,79), 43.^a esquadra (4,72) e 19.^a esquadra (4,34).

Apesar do destaque para os valores mais altos, importa referir que se obteve valores bastante positivos em todas as esquadras, sendo o valor mais baixo 3,61. Com esta conclusão referente à primeira hipótese justificamos a relação feita anteriormente entre a média relativa ao grau de satisfação e o factor relacionamento.

Gráfico 4 - Participação dos agentes/ grau de satisfação

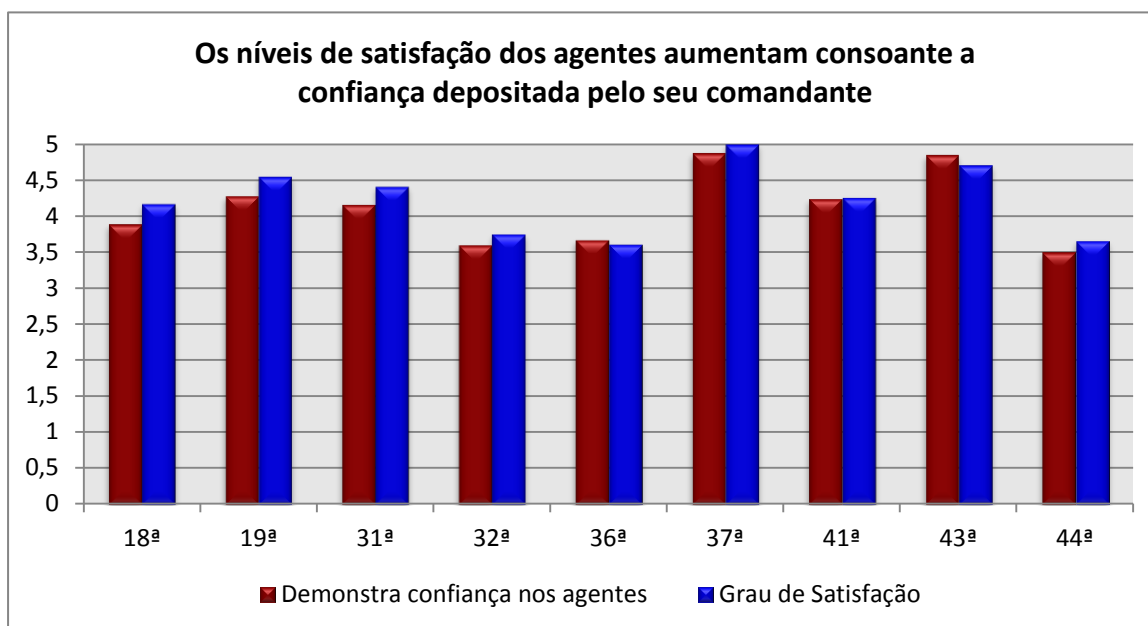


Na segunda hipótese: procuramos encontrar uma das razões, dentro do factor relacionamento, que justificasse melhor o grau de satisfação. Um desses subfactores que

consideramos importantes a ter em conta prendia-se com o interesse do comandante de esquadra com as opiniões dos agentes sobre o trabalho. Desta forma, a hipótese estabelece uma relação entre os resultados relativos ao grau de satisfação e os resultados apresentados na pergunta 10 (“Estimula os agentes a darem opiniões sobre o trabalho”).

De acordo com o reflectido no gráfico 4, as duas esquadras que apresentam os maiores valores na questão 10, apresentam também os dois valores mais altos do grau de satisfação, 37.^a esquadra, que apresenta 4,75 de média na questão 10 e 5 de grau de satisfação, e a 43.^a esquadra, que apresenta 4,69 de média na questão 10 e 4,71 de grau de satisfação. No entanto esta relação não se aplica em todas as esquadras. Como podemos verificar no gráfico, a terceira esquadra que apresenta maior valor de média na questão 10, a 41.^a esquadra, apresenta um grau de satisfação com o comandante de esquadra de 4,26, não sendo este valor o terceiro mais alto no que respeita ao grau de satisfação. Tal situação também se verifica no caso da 31.^a esquadra que apresenta um alto grau de satisfação (4,41), contudo é das esquadras que apresenta uma média mais baixa na questão 10 (3,47).

Gráfico 5 - Confiança nos agentes/ grau de satisfação



A terceira hipótese:

“Os níveis de satisfação dos agentes aumentam consoante a confiança depositada pelo comandante”: confirmada.

Nesta hipótese para além de, mais uma vez, considerarmos os resultados relativos à satisfação com o comandante de esquadra acrescentamos os resultados obtidos na afirmação 13.

Perante os dados reflectidos no gráfico 5 podemos concluir que a hipótese se confirma. Ao analisarmos de forma mais detalhada verificamos que é possível relacionar a satisfação com a confiança que é depositada pelo comandante de esquadra. Por exemplo, ao focarmos nas esquadras que apresentam os três valores mais altos, referentes à confiança depositada pelo comandante de esquadra (afirmação 13), a 37.^a esquadra (4,88), a 43.^a esquadra (4,85) e 19.^a esquadra (4,28), verificamos que também apresentam os valores mais altos no que respeita à satisfação com o comandante de esquadra (37.^a esquadra – 5, 43.^a esquadra – 4,71 e 19.^a esquadra – 4,55).

Quadro 6 - Influência da satisfação no desempenho dos agentes

Como classifica a importância que a sua satisfação, com o comandante de esquadra, tem no seu desempenho	Número	%
Insignificante	0	0%
Pouco Importante	5	3,33%
Importante	70	46,67%
Muito Importante	75	50,00%

Quando questionados se a sua satisfação tem reflexos no seu próprio desempenho, 96,67 % os agentes entenderam que se trata de um factor importante ou muito importante para o desempenho das suas tarefas, como podemos observar no quadro 6. Perante estes valores podemos afirmar que se confirma a hipótese 4 (os agentes consideram que o seu desempenho reflecte a sua satisfação face ao seu comandante). De referir que nenhum agente considerou que a satisfação seja insignificante, e por outro lado, 50% consideram a satisfação muito importante para o desempenho das suas tarefas.

3.3. Síntese de Resultados

Tivemos oportunidade de constatar que 95,33 % dos agentes dizem estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o seu comandante de esquadra, contrastando com os restantes 4,67% que dizem estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos. De forma a procurar justificações para estes resultados recorreremos à escala de avaliação do estilo de gestão elaborado por Eleuní Melo (2004). Esta escala considera três subescalas, o factor relacionamento, o factor situacional e o factor tarefa. Destas três subescalas a que obteve maior valor de média foi o factor relacionamento (gráfico 6, Anexo7). Ou seja, para os agentes os seus comandantes têm tido uma grande preocupação com as relações de trabalho. Algo, que no nosso entender, poderá estar relacionado com os resultados positivos obtidos na satisfação com o comandante de esquadra.

No que diz respeito à confirmação das hipóteses verificámos que, na hipótese 1 e na hipótese 3, a satisfação com o comandante de esquadra está relacionada tanto com o facto de os comandantes adoptarem uma maior preocupação com as relações de trabalho como com a confiança que é depositada nos agentes, respectivamente. A outra hipótese que tivemos oportunidade de confirmar diz respeito à importância que a satisfação tem, no entender dos agentes, no desempenho (hipótese 4). Os resultados obtidos nesta hipótese permitem-nos justificar a importância da atenção que deve ser dada, por parte do comandante, ao factor satisfação dos agentes.

Quanto à hipótese 2 apesar de algumas esquadras apresentarem alguns valores que permitem relacionar a satisfação com o interesse do comandante nas opiniões dos agentes, essa relação não se verifica na maior parte das restantes esquadras. Desta forma não podemos afirmar que os agentes se sentem satisfeitos com o comandante de esquadra, quando temos em conta as oportunidades que têm de dar opiniões sobre o trabalho, pois existem esquadras que apresentam uma média baixa nesta afirmação, mas que por outro lado registam uma média alta na satisfação com comandante de esquadra.

Como podemos constatar nos valores apresentados para cada factor (relacionamento, situacional e tarefa) foi necessário arredondar as médias às décimas, à semelhança dos estudos que utilizam a Escala de Avaliação de Estilos de Gestão de Melo (2004), pois só assim conseguimos diferenciar os resultados obtidos. Por outro lado compete-nos referir que a proximidade dos resultados obtidos leva-nos a concluir que o comportamento do comandante de esquadra é bastante versátil, uma vez que estamos a tratar de três estilos de comportamento diferentes (gráfico 6 - Anexo 5).

Conclusão

A forma como é concretizada a gestão de pessoas nas organizações é vista, pela literatura, como capaz de influenciar toda a organização, nomeadamente o cumprimento dos objectivos. Sendo a Polícia da Segurança Pública uma instituição com um número tão elevado de elementos sob a sua égide torna-se essencial depositar a máxima atenção nesta matéria. Ao longo do nosso estudo percebemos que os recursos humanos se assumem cada vez mais como factores a considerar, aquando a definição da estratégia de qualquer organização.

Nota-se uma preocupação crescente por parte das organizações com os seus elementos, pois, só assim conseguem melhorar a qualidade da sua actividade. Neste sentido, as organizações tendem a entender que o seu desenvolvimento é fruto de uma boa gestão de pessoas, o que permite atingir níveis mais elevados de competitividade.

Este reconhecimento leva as organizações a concentrar parte dos seus investimentos no factor humano. Sendo que o investimento a que nos referimos não tem que ser necessariamente financeiro. Como tivemos oportunidade de apresentar neste estudo, existem formas de motivar e satisfazer os elementos de uma organização sem ter que se recorrer a uma compensação monetária, por exemplo.

Concluímos que as pessoas para se sentirem motivadas não necessitam única e exclusivamente de uma recompensa monetária. Algumas vezes esta premissa pode mesmo condicionar o desenvolvimento da empresa. Isto porque, quando o trabalhador atingir determinada recompensa pode não se sentir motivado para continuar com o seu desempenho, uma vez que já satisfaz a sua necessidade.

Afigura-se como alternativa a este tipo de recompensas o apoio dado pelos próprios gestores/líderes das organizações. O foco da atenção destes responsáveis deve também estar centrado nas pessoas que gerem e não apenas nos resultados obtidos. De acordo com estudos anteriores, o envolvimento no processo de decisão das organizações assume-se como um estímulo para o aumento do grau de satisfação e motivação dos colaboradores.

Outra sugestão direccionada aos gestores de qualquer organização é a forma como devem valorizar o trabalho dos seus colaboradores. Ou seja, não compete ao gestor, no caso da PSP os comandantes de esquadra, que apenas fiscalize a execução do trabalho dos seus colaboradores, apresenta-se como factor elementar o elogio ao trabalho realizado por essas pessoas. Este comportamento vindo de uma pessoa influente, como é o caso do

gestor, é visto como contributo para a motivação de todos os seus elementos e como reconhecimento da importância que o trabalho desenvolvido por essas pessoas tem na organização. Só assim as pessoas vêem o seu trabalho reconhecido profissionalmente, justificando a concepção de que este reconhecimento não se materializa apenas em remuneração.

Como referimos anteriormente os comandantes de esquadra assumem o papel também de gestores na PSP. Desta forma, estas pessoas assumem um impacto admirável no comprometimento organizacional dos seus agentes, devido à influência que os seus comportamentos assumem no grau de satisfação dessas pessoas.

Perante esta situação, os comandantes de esquadra assumem a responsabilidade de motivar os seus elementos, elogiando-os e apoiando-os quando é necessário. No entanto, os comportamentos de cada comandante, mesmo tendo em comum o objectivo de motivar os seus elementos, podem ser díspares.

Todas estas preocupações devem merecer a atenção da PSP, tornando-se assim sustento para a realização do nosso estudo, onde procurámos apurar o grau de satisfação.

Dentro do vasto leque de temas que a satisfação profissional acarreta foi nossa intenção, com a realização deste estudo, desenvolver um deles. Deste modo, optámos pela satisfação com a chefia, neste caso com os comandantes de esquadra. Para além de todo o nível de importância que esta matéria acarreta, torna-se ainda mais elevado quando nos colocamos no lugar do comandante de esquadra, que vê aqui uma oportunidade de ter um retorno em relação à sua forma de comandar.

Para a realização deste estudo foram ainda definidos objectivos, como avaliar o grau de satisfação dos Agentes face aos seus comandantes de esquadra, perceber a influência que essa satisfação tem no seu desempenho e entender qual o perfil de comportamentos de cada comandante de esquadra. Estes objectivos traduzem-se na pergunta que baseia o nosso estudo: *a forma como os comandantes de esquadra têm gerido os seus recursos humanos (pessoas) tem influência no desempenho dos seus agentes?*

No que respeita ao grau de satisfação, de acordo com os resultados obtidos, podemos afirmar que os Agentes se sentem satisfeitos com o seu comandante de esquadra, resultado este muito positivo pelas razões já anteriormente elencadas. Apesar de existir alguma variedade nos valores obtidos, todas as esquadras apresentaram uma satisfação com o comandante de esquadra acima dos 50%.

Devemos olhar para estes resultados obtidos como consequência do perfil comportamental adoptado pelos comandantes de esquadra. Nesta vertente verificámos que

os comandantes de esquadra têm adoptado um comportamento orientado para o relacionamento. Ou seja, verificou-se que os comandantes de esquadra, segundo os Agentes, dão especial importância às relações no trabalho, à confiança, à amizade, respeito e interesse pelas ideias e sentimentos dos Agentes.

De acordo com o Agentes, os comandantes de esquadra colocam em último plano o factor tarefa. Um factor caracterizado pela importância dada aos aspectos técnicos de cada função, à observância de padrões, à hierarquia, aos procedimentos e métodos. Por fim, os Agentes entendem que o factor situacional é o segundo mais constatado no comportamento dos comandantes de esquadra. Ou seja, de acordo com os Agentes não se verifica tão frequentemente, quando comparado com os outros dois factores, uma flexibilidade, por parte do comandante de esquadra, de forma a adaptar-se às exigências do dia-a-dia.

Neste estudo pudemos ainda constatar que a importância da satisfação dos Agentes reflecte-se no seu desempenho. De acordo com o nosso estudo a maior parte dos Agentes consideram que a sua satisfação com o comandante de esquadra tem influência no seu desempenho.

Apesar de chegarmos agora ao fim do nosso trabalho parece-nos tratar-se de um estudo que merece que lhe seja dada continuidade. Um estudo que avalie a satisfação de todo o efectivo da esquadra face às condições de trabalho ou um estudo que caracterize o perfil dos agentes são sugestões de temas que poderão dar seguimento ao nosso estudo. A importância deste tipo de estudos resume-se ao conhecimento do perfil das pessoas que hoje em dia fazem parte da PSP, bem como a forma como encaram o seu serviço. Reiteramos assim a importância que deve ser dada a esta matéria por parte da PSP.

Bibliografia

- AMARO, André Gonçalo Oliveira, AGOSTINHO, Edgar Fernando Cardador (2007). *Liderança – Modelo Situacional de Hersey e Blanchard*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra – Departamento de Engenharia Civil;
- BARRACHO, Carlos (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escola Editora;
- BENIS, Warren G., NANUS, Burt (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. 1ª Edição, New York: Harper & Row;
- BERGAMINI, Cecília Whitaker (1997). *Motivação nas Organizações*. 4ª Edição, São Paulo: Atlas;
- BRANCO, Fábio Alexandre Pereira (2012). *A Satisfação Profissional dos Oficiais de Polícia da Escola Superior de Polícia ao ISCPSP: 1989 – 2011*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna;
- CÂMARA, P. B., GUERRA, P. B., e RODRIGUES, J. V. (2010). *Novo Humanator, Recursos Humanos e sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote;
- CASTRO, Catarina Sarmiento e (2003). *A questão das Polícias Municipais*. Coimbra editora;
- CERTAL, Jorge Manuel Mendes (2010). *Motivação no trabalho – o caso da Unidade Especial de Polícia*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna;
- CHIAVENATO, Idalberto (1987). *Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial*. 2ª Edição, São Paulo: McGraw-Hill;
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier;

- CORREIA, Ana Cristina Neri (1998). *Satisfação / Insatisfação no trabalho policial*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna;
- CORREIA, Sérvulo (1994). “Polícia” in *Dicionário Jurídico da Administração Pública*. Volume VI, Lisboa;
- COSTA, Marta Martins da Silva Berhan da (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão;
- COUTINHO, Catarina Alexandra Soares (2010). *A satisfação no trabalho e a relação com o afecto – estudo realizado com professores das piscinas Municipais de Gondomar*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto, Porto: Faculdade de Desporto;
- CUNHA, Miguel Pina e, CABRAL-CARDOSO, Carlos, CUNHA, Rita Campos e, REGO, Arménio (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª edição, Lisboa: RH Editora;
- DANIEL, Teresa A. e METCALF, Gary S. 2005. *The Science of Motivation*. Society of Human Resource Management. White Paper;
- DIAS, Ana Lúcia Teixeira (2009). *Satisfação no trabalho em Portugal: uma análise longitudinal com recurso a “latent Growth curve models”*. Dissertação de mestrado em Prospecção e Análise de dados, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa;
- DIAS, Patrícia Alexandra Pimenta (2011). *Estudo exploratório para adaptação de Multi-Moti: A motivação dos colaboradores face às medidas “anti-recessão” no seu local de trabalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão;
- ESPIRITO SANTO, Paula (2010), *Introdução à Metodologia em Ciências Sociais – Génese: Fundamentais e Problemas*, Lisboa: Edições Sílabo;
- ESTEVES, Maria Teresa Fortunato Pereira (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário*

- português*. Tese de doutoramento em gestão – especialidade em organização e desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa;
- FACHADA, M (1998). *Psicologia das Relações Interpessoais*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Rumo;
- FERREIRA, Ademir António, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel (1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias evolução e tendências da Moderna Administração de empresas*, Pioneira administração e negócios;
- FERREIRA, J. M. Carvalho, NEVES, José, CAETANO, António (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora;
- FERREIRA, J. M. S. (1996). *Cultura Organizacional – Práticas de Gestão de Recursos Humanos*, ISCTE, Lisboa;
- FERREIRA, Jorge Manuel Martins (2007). *Conceitos introdutórios de Gestão*. Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra;
- FONSECA, Anselmo M (2009). *Contribuição dos fatores motivacionais para a satisfação no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: ISCTE;
- FRANCÉS, R. (1984) *Satisfação no Trabalho e no Emprego*, Porto: Rés-Editora;
- FRIAS, João Paulo Coelho (2012). *A percepção da actividade policial Condicionantes da actividade da PSP face ao sentimento de insegurança*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna;
- GOMES, Jorge F., CUNHA, Miguel Pina e, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos e, CABRAL-CARDOSO, Carlos, MARQUES, Carlos Alves (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 1.ª Edição, Lisboa: Sílabo;
- GOUVEIA, Carla, BAPTISTA, Martinho (2007). *Teorias de Motivação – Teorias de Conteúdo*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra;

- INSTITUTO PARA A QUALIDADE NA FORMAÇÃO, I. P. (2006). *A Gestão de Pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*, Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação;
- JAGO, Arthur (1982). *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. Management Science, 28;
- JUNIOR, Paulo Elias Bedran, OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de (2009). *Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional*. Disponível em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf consultado dia 25/11/2012 21h15;
- JUNIOR, Paulo Ferreira Simas (2009). *A importância da Gestão de Pessoas no sucesso das organizações*. Vol. XIII n.º18 Revista de Ciências Gerenciais;
- KANTER, Rosebeth Moss (2000). *Classe Mundial – Uma agenda para gerenciar os desafios globais*. São Paulo: Campus;
- LÉVY-LEBOYER, C. (1994). *A Crise das Motivações*. (C. W. Bergamini, & R. Coda, Trads.) São Paulo: Atlas;
- LOCKE, E. A. (1976) *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette(Ed.), *Handboock of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Rand McNally, 1297-1349;
- LOPES, Albino (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da comunicação e da cooperação*. 1.^a Edição, Lisboa: Edições Sílabo;
- MARQUES, Carlos A., RODRIGUES, José A. M. Salgado, MELO, Luís T., MOREIRA, Maria Arnaldina Dias, RODRIGUES, Rolando B. (2006) *Fundamentos de Gestão*. 1.^a edição Lisboa: Editorial Presença;
- MARQUES, Jorge (2010). *Uma história da Gestão de Recursos Humanos*, Dirigir – a revista para chefias e quadros, Lisboa: Instituto do emprego e formação profissional, Setembro de 2010: p. 20-23;
- MARQUES, Sandra Maria Assunção (2009). *Influência da Cultura Organizacional sobre a Satisfação no trabalho e as Respostas Comportamentais*, Tese de Mestrado, Lisboa;

- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração (1995), 4º ed. São Paulo: Atlas;
- MELO, Eleuní Antonio de Andrade (2004). *Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação*. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* vol.4, no.2, p.31-62. ISSN 1984-6657;
- MITCHELL, T. (1982). *Motivation: new directions for theory, research, and practice*. Academy of Management 7, 80-88;
- MOREIRA, Mário José Maia (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública – repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. Projecto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Minho, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão;
- NEVES, Augusto Lobato (2002). *Motivação para o trabalho. Dos conceitos às aplicações*. 2ª Edição, Lisboa: Editora Recursos Humanos;
- OLIVEIRA, José Ferreira (2002). *As políticas de segurança e os modelos de policiamento*. I volume, Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa;
- PERETTI, Jean-Marie (2001). *Recursos Humanos*. 3ª edição, Lisboa: Sílabo;
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*, 5ª Edição. Lisboa: Gradiva;
- ROBBINS, Stephen P. (2002). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora SA;
- ROCHA MACHADO, Artur (1994). *O Poder – da estrutura individual à construção mediática*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- ROCHA MACHADO, Artur (2003). *O Homem e o Poder – os interesses e as paixões políticas*. Dissertação de Doutoramento, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;/
- ROCHA MACHADO, Artur (2006). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*, Lisboa: ISLA;

- RODRIGUES, Carla (2006). *Teorias de Motivação: Teorias de processo*. Coimbra: Instituto Superior Politécnico de Coimbra;
- ROUCO, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Lisboa: Faculdade de psicologia e ciência da educação;
- SOTOMAYOR, Ana Maria, RODRIGUES, Jorge, DUARTE, Manuela (2013). *Princípios de Gestão das Organizações*. 1ª Edição, Lisboa: Rei dos Livros;
- SOUSA, António (1990). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo;
- SOUSA, Fátima Halbritter (2006). *Os Comportamentos nas Organizações*. Lisboa: Verbo;
- SPECTOR, Paul E. (2006). *Psicologia nas Organização*, Editora Saraiva;
- STEFANINI, Claudio Jose. *Motivar sem dinheiro*. Faculdade das américas;
- TAYLOR, Frederick W. (1995). *Princípios de Administração Científica*. 8.ª Edição, São Paulo: Atlas;
- TEIXEIRA, Sebastião (2011). *Gestão de Organizações*. 2ª Edição, Lisboa: Verlag Dashöfer;
- VERNON, M. D (1973). *Motivação Humana*. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes.

DIPLOMAS LEGAIS:

Constituição da República Portuguesa;

Lei 57/2007 de 31 de Agosto (Lei orgânica da Polícia de Segurança Pública);

Lei 53/2008 de 29 de Agosto (Lei da segurança interna);

Decreto-lei 299/2009 de 14 de Outubro Estatuto do pessoal da Polícia de Segurança Interna.

SÍTIOS DA INTERNET:

<http://www.ionline.pt/dinheiro/paul-krugman-crise-portuguesa-comecou-2008> consultado dia 15/09/2012 20h35

http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3316.pdf consultado dia 14/09/2012 13h28

[http://www.qualidade.com.br/pdf/09_06_02_Satisfacao_e_Desempenho\[1\].pdf](http://www.qualidade.com.br/pdf/09_06_02_Satisfacao_e_Desempenho[1].pdf) consultado dia 14/09/2012 13h31

<http://www.slideshare.net/lfpedro/metodologias-de-investigao-2248672> consultado dia 26/10/2012 20h35

<http://pt.scribd.com/doc/23362857/89/Grelha-de-gestao-de-Blake-e-Mouton> consultado dia 20/03/2013 21h00

<http://pt.scribd.com/doc/37937019/Quivy-e-Campenhoudt-Manual-de-Investigacao-em-Ciencias-Sociais> consultado dia 23/03/2013 20h00

Anexos

Anexo 1. Questionário



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este questionário tem como objectivo analisar a sua satisfação sobre o seu Comandante de Esquadra. Este questionário é **anónimo e confidencial**. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. Neste questionário não existem respostas certas ou erradas. O que está aqui em causa é apenas a sua opinião.

Escolha a opção que corresponde à sua situação e assinale com uma cruz (X) no quadrado respectivo.

Idade:

- 1. Entre 20 e 30 anos ☐
- 2. Entre 31 e 40 anos ☐
- 3. Entre 41 e 50 anos ☐
- 4. Entre 51 e 55 anos ☐
- 5. >55 anos ☐

Género:

- 6. Masculino ☐
- 7. Feminino ☐

Há quanto anos está na Polícia:_____

Esquadra onde está colocado:

- 18^a ☐ 19^a ☐ 20^a ☐ 21^a ☐ 31^a ☐ 32^a ☐
- 36^a ☐ 37^a ☐ 41^a ☐ 42^a ☐ 43^a ☐ 44^a ☐
- EIFP ☐

1 – Nunca age assim/ 2 – Raramente age assim/ 3 – Ocasionalmente age assim/
4 – Frequentemente age assim/ 5 – Sempre age assim

Assinale com uma cruz (X) a resposta que considera correcta

N.º	O seu comandante de esquadra...	1	2	3	4	5
1	É atencioso no relacionamento com os agentes					
2	É compreensivo com as falhas e erros dos agentes					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao agente dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos agentes					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos agentes					
7	É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)					
9	Dá liberdade de trabalho aos agentes que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os agentes a darem opiniões sobre o trabalho					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho					
12	Indica aos agentes de cada grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos agentes					
14	Dá importância às regras e normas estabelecidas (directivas, portarias, esclarecimentos)					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao agente, dependendo da sua competência para realizar a tarefa					
16	Mostra-se acessível aos agentes					
17	Valoriza a autoridade					
18	Dá liberdade de trabalho aos agentes que se mostram motivados para executar a tarefa					
19	Encontra tempo para ouvir os agentes					

Perante as respostas dadas anteriormente como avalia o seu grau de satisfação face ao seu comandante de esquadra:

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Satisfeito
4. Muito Satisfeito

Como classifica a importância que a sua satisfação, com o comandante de esquadra, tem no seu desempenho:

1. Insignificante
2. Pouco Importante
3. Importante
4. Muito Importante

Confirme se respondeu a todas as questões.

Obrigado pela colaboração!

Anexo 2. Guião de entrevista

Gestão de Pessoas

1. Quais as principais dificuldades sentidas quando se comanda cerca de 50 Homens, no caso do comandante de esquadra?
2. Em que medida os níveis de satisfação e motivação podem influenciar o comandante de esquadra?

Relação entre os comportamentos do comandante de esquadra e a satisfação dos agentes

3. Como deve um comandante de esquadra, no seu entender, orientar o seu comportamento, para a tarefa, para o relacionamento ou para a situação (adaptar o seu estilo de comandar às situações que diariamente vão surgindo)?
4. Como classifica a relevância que a satisfação e motivação dos agentes face ao seu comandante de esquadra têm no desempenho dos agentes? De que forma essa influência pode ou não por em causa os objectivos da própria esquadra?
5. Como comandante de esquadra dava importância à satisfação e motivação dos seus Homens? De que forma?
6. Perante a conjuntura actual, considera possível um comandante de esquadra manter os níveis altos de satisfação dos seus Homens? Se sim como?

Formação no ISCPSI

7. Tendo em conta o plano curricular do ISCPSI, considera suficiente a carga horária de que a disciplina Gestão de Recursos Humanos dispõe? Porquê?
8. Que outras disciplinas poderiam, no seu entender, enriquecer a formação de um oficial de Polícia?

Importância do tema e perspectivas futuras

9. Qual a importância que poderia ter a existência de um estudo que avaliasse a satisfação dos agentes face aos comandantes de esquadra, para que de alguma forma houvesse o *feedback* ao estilo que cada comandante adopta (à semelhança do que acontece em várias empresas privadas)?
10. Tendo em conta o tema, que sugestões/ conselhos deixaria aos Aspirantes que se preparam para entrar no Mundo do trabalho?

Anexo 3. Entrevista ao Director do ISCPSI

Data: 16 de Abril de 2013

Cargo: Director do ISCPSI

1. Quais as principais dificuldades sentidas quando se comanda cerca de 50 Homens, no caso do comandante de esquadra?

As dificuldades dependem de circunstâncias diversas, começando logo pela inserção da esquadra. Estamos a falar de uma esquadra destacada, por exemplo não tem um apoio muito próximo, por exemplo uma esquadra de Ourém. Diferente é se estivermos a falar de uma esquadra integrada em Lisboa. De acordo muitas vezes com os contextos das áreas circundantes, assim difere as dificuldades sentidas. Como por exemplo, pode ser maior ou menor a disponibilidade dos agentes imediata porque moram mais longe ou mais perto. Essas dificuldades têm a ver também com o conhecer ou não conhecer o meio urbano que está entregue à esquadra, com a média de idades do efectivo, como acontece nas esquadras do interior do país, como por exemplo a esquadra de Mirandela. Enfim há uma série de circunstâncias que dependem desses elementos. Por exemplo, quando falamos de uma esquadra dentro de Lisboa ou do Porto há uma maior facilidade em obter reforços, pois a outra divisão está mais próxima.

2. Em que medida os níveis de satisfação e motivação podem influenciar o comandante de esquadra?

Os níveis de satisfação e motivação são sempre importantes na capacidade produtiva e no resultado do processo produtivo, pois dependem muito disso. No entanto não influencia só o comandante da esquadra, mas sim também os demais efectivos. Os elevados níveis de satisfação e motivação são sempre necessários para obter bons resultados. Como obter esses níveis de motivação e satisfação? Depende não só de um líder mas também da capacidade do líder mobilizar recursos ou conseguir que lhe sejam atribuídos recursos para obter isso.

3. Como deve um comandante de esquadra, no seu entender, orientar o seu comportamento, para a tarefa, para o relacionamento ou para a situação (adaptar o seu estilo de comandar às situações que diariamente vão surgindo)?

Um comandante de esquadra deve basicamente trabalhar por objectivos. Sendo que esses objectivos não podem ser só objectivos de curto prazo. Um comandante de esquadra no fundo deve sempre pensar, não só a um mês, não só a um ano, mas sim a três anos pois muitos desses objectivos não se atingem no imediato. São objectivos, que muitas vezes, tem vários indicadores ou outros objectivos relacionados e segmentariamente dependem de processos produtivos que são externos a nós. Desta forma é preciso trabalhar por objectivos fixar bem os objectivos e acima de tudo medi-los e dar tempo para que muitos deles se possam concretizar de forma que o resultado, seja um resultado consolidado e não meramente casuístico ou circunstancial.

Por outro lado com objectivos que têm uma longa duração no tempo sabemos que não estamos perante meras flutuações mas sim perante factos concretos e realmente relevantes.

4. Como classifica a relevância que a satisfação e motivação dos agentes face ao seu comandante de esquadra têm no desempenho dos agentes? De que forma essa influência pode ou não por em causa os objectivos da própria esquadra?

O comandante de esquadra não é a esquadra. Os agentes não são a esquadra. Todos juntos formam a esquadra. Isto significa que são uma equipa, logo a satisfação e a motivação tem que ser de baixo para cima e de cima para baixo. Por isso não basta ter só um comandante motivado e satisfeito é importante que os seus homens também estejam, como o inverso.

5. Como comandante de esquadra dava importância à satisfação e motivação dos seus Homens? De que forma?

Apesar de ter sido comandante de esquadra há mais de 20 anos atrás, obviamente que dava e há muita coisa que contribui para isso. Contribui por exemplo aumentar a auto estima ou atribuir louvores, ou por exemplo dar uma gratificação, nem que seja verbal, devido a um resultado obtido numa investigação ou numa operação, há muitas formas. Como também conviver com os Homens, de forma a que eles

sintam que somos parte da máquina, da equipa. Nomeadamente fazíamos isso através do desporto ou muitas vezes através dos tempos livres de convívio. Dar também uma atenção pessoal aos problemas de alguns, contribuindo assim para a resolução desses problemas e eles assim poderem dedicar-se melhor ao serviço.

6. Perante a conjuntura actual, considera possível um comandante de esquadra manter os níveis altos de satisfação dos seus Homens? Se sim como?

Não é fácil na conjuntura actual. Mas normalmente há sempre algo que dificulta os altos níveis de satisfação. Umas vezes é a conjuntura financeira, outras vezes são razões pessoais dos agentes, ou outras coisas quaisquer. Um comandante tem que estar sempre numa busca de soluções ser parte da solução, procurar falar com as pessoas e dessa forma perceber o que é que leva a que as pessoas estejam menos satisfeitas. De realçar que às vezes as pessoas estão insatisfeitas mas nem sabem bem porquê. Mas ver se há uma razão factual, verdadeira que possa contribuir para isso e dessa forma tentar dar o seu apoio a essa resolução. Acima de tudo um comandante tem que conversar, falar muito com os homens e perceber o que se passa.

7. Tendo em conta o plano curricular do ISCPSI, considera suficiente a carga horária de que a disciplina Gestão de Recursos Humanos dispõe? Porquê?

O plano curricular do ISCPSI não é para que os alunos saiam gestores perfeitos de recursos humanos. Mas sim para habilitar, capacitar a gerir recursos humanos. A gestão de recursos humanos é uma coisa que se aprende são noções, são doutrina mas também é prática e não há soluções perfeitas, não há soluções acabadas. Ao longo da vida é que nós vamos aprendendo a gerir recursos humanos. Um comandante é sempre um Homem que está em aprendizagem, em aperfeiçoamento. O que é que se pretende aqui? No plano curricular é habilitar a esse caminho, é pôr as pessoas a caminhar, saber porque é que caminham e para onde é que vão. Agora a meta só se atinge quando se chega ao fim da carreira. E aí podemos dizer se teve ou não resultados.

8. Que outras disciplinas poderiam, no seu entender, enriquecer a formação de um oficial de Polícia?

A gestão de recursos humanos é uma questão muito vasta, há outras disciplinas nomeadamente na área da gestão financeira, finanças públicas, outras áreas mais complementares como a liderança. Tem que ser sempre visto de uma forma interdisciplinar. Se não for assim...A gestão de recursos humanos não se resume a documentos, a papeis, as pessoas não são papeis. Por isso temos sempre ver as condicionantes da gestão, nomeadamente as condicionantes da área das finanças públicas, como a atribuição de subsídios, comparticipações. Tudo isso é importante.

9. Qual a importância que poderia ter a existência de um estudo que avaliasse a satisfação dos agentes face aos comandantes de esquadra, para que de alguma forma houvesse o *feedback* ao estilo que cada comandante adopta (à semelhança do que acontece em várias empresas privadas)?

A avaliação faz sempre sentido. Seja ela do comandante em relação aos seus agentes, ou dos agentes em relação aos comandantes. Agora esta avaliação deve ser uma avaliação rigorosa, significa que tem que ser uma avaliação que permita muitas vezes detectar quando se formam por exemplo grupos que por interesses inconfessáveis poderão querer por em causa um comandante que tem tido um bom desempenho. Para isto temos que ter sempre mecanismos que permitam despistar situações dessas. Ou situações que talvez não sejam assim tão perversas, mas são situações de respostas sem interesse, onde a pessoa limita-se a responder por responder. Ou seja os estudos avaliativos tem que ser estudos avaliativos bem construídos, quer num sentido quer noutro.

O universo do comandante reduz-se ao comandante ou ao comando, se houver um adjunto, enquanto o universo dos agentes é mais vasto. Normalmente nos universos mais vastos pode haver flutuações. Daí o rigor do estudo, só por essa razão de universo.

10. Tendo em conta o tema, que sugestões/ conselhos deixaria aos Aspirantes que se preparam para entrar no Mundo do trabalho?

Acima de tudo ver muito, ouvir muito, reflectir muito e estar atento a boas práticas noutros sectores. Não ter medo de errar, ter medo é de não aprender com o erro.

Anexo 4. Efectivo da 3.ª Divisão (por esquadra)**Quadro 7 - Efectivo da esquadra**

Esquadra	Oficial (CMDT)	Adjunto (Chefe)	Chefes	Agente/Ag. Principal
18. ^a	1	1	3	48
19. ^a	1	0	5	44
20. ^a	1	0	4	41
21. ^a	1	1	4	30
31. ^a	1	1	5	36
32. ^a	1	0	0	19
36. ^a	0	0	2	16
37. ^a	1	0	3	29
41. ^a	1	0	5	32
42. ^a	1	0	6	44
43. ^a	0	0	1	15
44. ^a	1	0	3	26
EIFP	1	1	18	82
TOTAL	11	4	59	462

Fonte: 3.ª Divisão

Anexo 5. Comportamento do comandante de esquadra (por esquadra)**Quadro 8 - Comportamento orientado para o relacionamento (por esquadra)**

			MÉDIA									
			Esquadra onde está colocado:									
			18 ^a	19 ^a	31 ^a	32 ^a	36 ^a	37 ^a	41 ^a	43 ^a	44 ^a	
Relacionamento	1	É atencioso no relacionamento com os agentes	4,5	4,6	4,35	3,8	3,78	4,75	4,35	4,77	4,43	
	2	É compreensivo com as falhas e erros dos agentes	4,01	4,48	4,16	4,1	3,78	4,44	4,12	4,15	3,71	
	5	Interessa-se pelos sentimentos dos agentes	3,89	4,08	4,16	3,9	3,67	4,81	4,18	4,62	4	
	6	Demonstra respeito pelas ideias dos agentes	4,4	4,44	4,26	3,6	3,56	5	4,5	4,92	3,5	
	10	Estimula os agentes a darem opiniões sobre o trabalho	3,7	4,1	3,47	3,39	3,67	4,75	4,25	4,85	3,64	
	11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	3,91	3,92	3,63	3,2	3,65	4,63	4,19	4,62	3,36	
	13	Demonstra confiança nos agentes	3,89	4,28	4,16	4,2	3,67	4,88	4,24	4,85	3,5	
	16	Mostra-se acessível aos agentes	4,33	4,68	4,42	4,46	4,11	4,94	4,53	5	4,21	
	19	Encontra tempo para ouvir os agentes	4,6	4,52	4,16	3,9	3,56	4,94	4,59	4,85	4,6	Total
Média			4,14	4,34	4,09	3,84	3,72	4,79	4,33	4,74	3,88	4,21
Desvio Padrão			0,32	0,26	0,32	0,40	0,17	0,18	0,17	0,25	0,45	
Grid Gerencial			7,45	7,82	7,35	6,91	6,69	8,63	7,79	8,53	6,99	

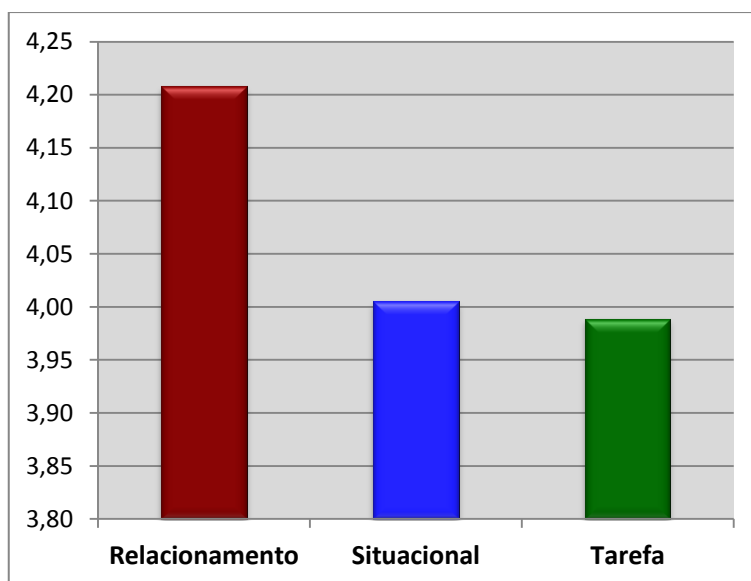
Quadro 9 - Comportamento orientado para a situação (por esquadra)

			MÉDIA									
			Esquadra onde está colocado:									
			18 ^a	19 ^a	31 ^a	32 ^a	36 ^a	37 ^a	41 ^a	43 ^a	44 ^a	
Situacional	3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao agente dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	4	3,72	3,84	2,9	3,68	3,19	3,82	3,62	3,57	
	9	Dá liberdade de trabalho aos agentes que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	4,41	4,36	4,05	3,9	4,44	4,56	4,41	4,62	4,07	
	15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao agente, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	3,89	3,96	4,05	3,7	4	3,94	3,94	4	3,57	
	18	Dá liberdade de trabalho aos agentes que se mostram motivados para executar a tarefa	4,33	4,32	3,95	3,8	4,12	4,56	4,18	4,77	4	Total
Média			4,16	4,09	3,97	3,58	4,06	4,06	4,09	4,25	3,80	4,01
Desvio Padrão			0,25	0,31	0,10	0,46	0,31	0,65	0,26	0,54	0,27	
Grid Gerencial			7,48	7,36	7,15	6,44	7,31	7,31	7,36	7,65	6,84	

Quadro 10 - Comportamento orientado para a tarefa (por esquadra)

			MÉDIA									
			Esquadra onde está colocado:									
			18 ^a	19 ^a	31 ^a	32 ^a	36 ^a	37 ^a	41 ^a	43 ^a	44 ^a	
Tarefa	4	Coloca o trabalho em primeiro lugar	3,93	4,04	3,95	3,9	4,56	3,94	3,88	3,69	4	
	7	É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos	4,3	4,12	3,74	3,7	4,44	3,75	3,94	4,31	3,2	
	8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	4,44	4,16	4,05	3,3	4,44	4,06	4,06	4,15	3,2	
	12	Indica aos agentes de cada grupo as tarefas específicas de cada um.	3,37	3,72	3,42	3,7	3,22	3,81	3,6	4,08	3,5	
	14	Dá importância às regras e normas estabelecidas (directivas, portarias, esclarecimentos)	4,59	4,72	4,37	4,3	4,56	4,63	4,29	4,85	4,01	
	17	Valoriza a autoridade	4,15	3,7	3,89	4,2	4,44	4,15	3,71	3,92	3,26	Total
Média			4,13	4,08	3,90	3,85	4,28	4,06	3,91	4,17	3,53	3,99
Desvio Padrão			0,44	0,37	0,32	0,37	0,52	0,32	0,25	0,40	0,39	
Grid Gerencial			7,43	7,34	7,03	6,93	7,70	7,30	7,04	7,50	6,35	

Gráfico 6 – Orientação do comportamento



Anexo 6. Caracterização da amostra

Gráfico 7 - População e amostra estudada

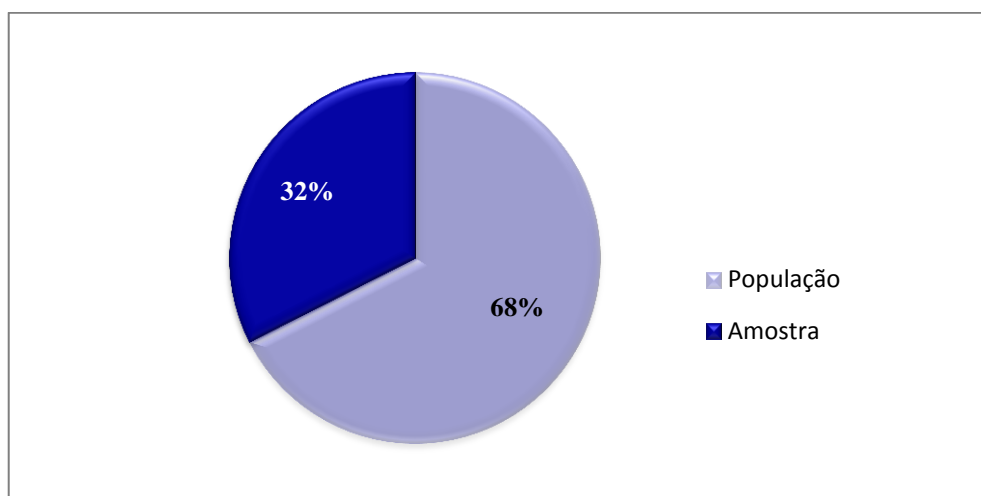


Gráfico 8 - Idade

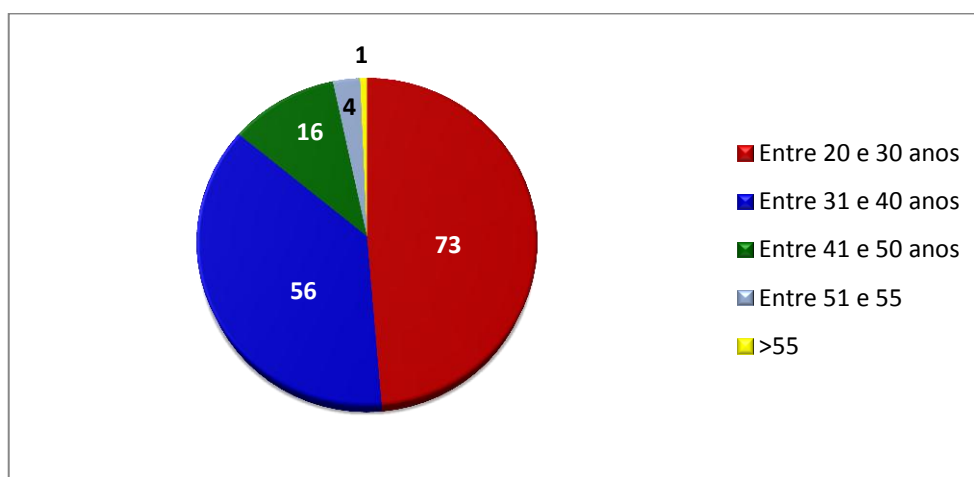


Gráfico 9 - Género

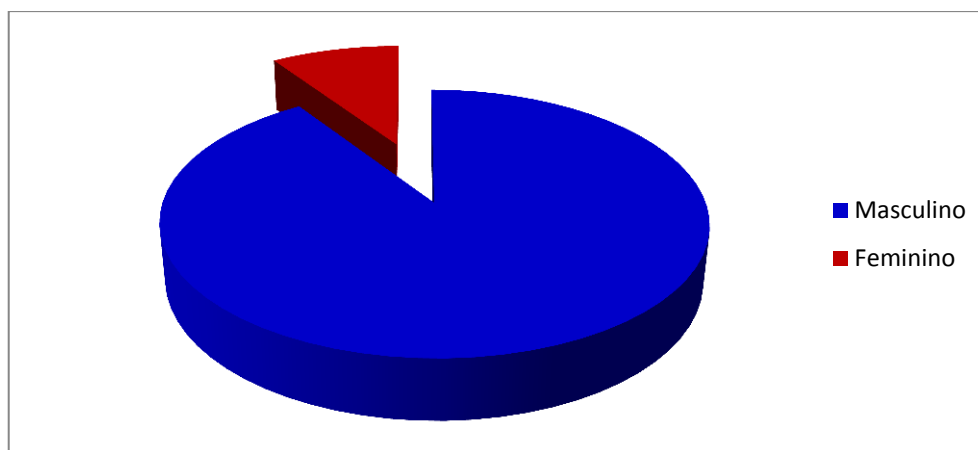
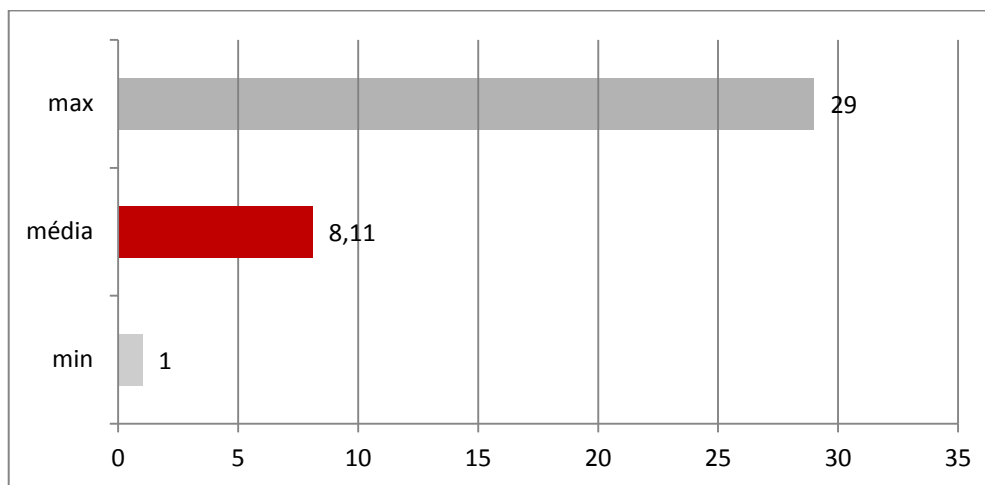


Gráfico 10 – Anos na Polícia de Segurança Pública



Quadro 11 - Satisfação por esquadra

	18. ^a		19. ^a		31. ^a		32. ^a		36. ^a		37. ^a		41. ^a		43. ^a		44. ^a		
	(%)	Resp.	(%)	Resp.	(%)	Resp.	(%)	Resp.	(%)	Resp.	(%)	Resp.	(%)	Resp.	(%)	Resp.	(%)	Resp.	
Muito Insatisfeito	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	5,88%	1	0%	0	0%	0	
Insatisfeito	7,41%	2	0%	0	0%	0	10%	1	11,11%	1	0%	0	0%	0	0%	0	14,29%	2	
Satisfeito	51,85%	14	36%	9	47,37%	9	80%	8	88,89%	8	0%	0	41,18%	7	23,08%	3	78,57%	11	
Muito Satisfeito	40,74%	11	64%	16	52,63%	10	10%	1	0%	0	100%	16	52,94%	9	76,92%	10	7,14%	1	
TOTAL	100%	27	100%	25	100%	19	100%	10	100%	9	100%	16	100%	17	100%	13	100%	14	Média
Grau de Satisfação	3,33		3,64		3,53		3,00		2,89		4,00		3,41		3,77		2,93		3,39
Grau de Satisfação (0 a 5)	4,17		4,55		4,41		3,75		3,61		5,00		4,26		4,71		3,66		4,24